

David Bolchover

MORȚII VII



Rupți de lume, duși dintre noi:
crudul adevăr despre viața de birou

MORȚII VII

Rupți de lume, duși dintre noi:
crudul adevăr despre
viața de birou

Traducere: Ion Vișoiu

Coperta: Marian Burtea

Prefața și coordonarea colecției: dr. Horea Murgu, președinte Coaching Institute

DAVID BOLCHOVER: The Living Dead – Switched Off Zoned Out: The Shocking Truth About Office Life

Published in 2005 by Capstone Publishing Limited (a Wiley Company),
The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

Copyright © 2005 David Bolchover

Copyright © 2006 CODECS

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce
lucrarea, în orice formă, parțial sau în întregime. Prezenta lucrare
este publicată cu autorizarea editurii Capstone (a Wiley Company).

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BOLCHOVER, DAVID

**Morții vii: rupți de lume, duși dintre noi: crudul adevăr despre
viața de birou/ David Bolchover; trad.: Ion Vișoiu; pref.: dr. Horea
Murgu. — București: CODECS, 2006.**

ISBN (10) 973-8060-82-6; ISBN (13) 978-973-8060-82-1

I. Vișoiu, Ion (trad.)

II. Murgu, Horea (pref.)

331.104

EDITURA CODECS

Str. Agricultori 37-39, Sector 2, București, ROMÂNIA

Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4

E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

DAVID BOLCHOVER

MORȚII VII

Rupți de lume, duși dintre noi:
crudul adevăr despre
viața de birou

Talentelor uitate ale morților vii

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	<i>viii</i>
<i>Prefață la ediția în limba română</i>	<i>ix</i>
Capitolul 1 Dezgroparea ultimului tabu	1
Capitolul 2 Viața mea în fisuri	27
Capitolul 3 Bani de pomană	43
Capitolul 4 În căutarea sensului	65
Capitolul 5 Adevărul și numai adevărul	89
Capitolul 6 Managerul invizibil	111
Capitolul 7 Autopsia și resurecția	139
Capitolul 8 Sfârșitul monolitului corporatist?	163
Epilog Sărutul vieții	187

Mulțumiri

Există mai multe persoane cărora aș vrea să le mulțumesc pentru că m-au încurajat să scriu această carte. Robin Shepherd și Jo Rosenfelder mi-au oferit comentariile lor detaliate și, cum era de așteptat, inteligente la fiecare capitol. Timpul și munca pe care le-au dedicat amândoi acestui lucru sunt demne de cea mai înaltă apreciere. Jim Poyser, Johnny Maginn și James Read mi-au oferit de asemenea un ajutor neprețuit la formularea ideilor mele în diversele faze ale scrisului.

Mai presus de toți, datorez o imensă recunoștință soției mele, Janie. Fără dragostea, sprijinul și încrederea ei în mine, probabil că aș fi trăit încă în propria mea moarte vie. Pentru acest lucru, precum și pentru multe altele, îi mulțumesc din adâncul inimii mele. Acum, că am terminat această carte, aștept cu nerăbdare să petrec mai multe clipe prețioase cu ea și cu frumoasa noastră bebelușă, Yael.

Între *by default* și *serendipity*

Spre fericire și *din* fericire, fiecare din noi e înzestrat cu reflexe, atât necondiționate, cât și condiționate. Condiționate de mediul în care a trăit și trăiește, dar și de opțiunile sale conștiente sau neconștientizate, multe furișate în deprinderile sale prin ceea ce numim cultură.

Putem trăi *by default* — implicit sau, în foarte, foarte multe cazuri, putem alege.

Fără să intrăm în filozofia liberului arbitru, fără să teoretizăm Libertatea, fără să complicăm prea mult o conversație cu noi înșine, fără să ne victimizăm până la urmă, putem efectiv și concret fiecare din noi să experimentăm și să ne experimentăm în reflexul condiționat al lucidității (raționale și emoționale) bine dozate al prezenței vii în propria viață. Putem să ne cultivăm instinctul și reflexul că putem efectiv alege, de cele mai multe ori în fereastra cu setări multiple dinaintea fiecărei decizii de acțiune, de comportament.

Observându-ne deprinderile, strunindu-le, acordându-le, viața noastră poate cânta muzica din noi, muzica unică a fiecăruia din noi.

Identificarea riscului de a trăi implicit, *by default*, în atâtea situații și contexte e esențială.

Pur și simplu pentru că așa se face, că așa fac atâtea, că așa am apucat, așa am fost învățați, așa facem noi, așa am făcut întotdeauna — toate astea te expun riscului de a trăi după valori și principii de acțiune nefiltrate și neasumate. Această identificare e prima etapă în managementul riscurilor de a muri înainte de vreme, dar mai ales al riscului de a trăi degeaba, de a irosi acest colosal dar care e viața însăși.

Intoxicarea cu valorile implicite culese din telenovele, talkshouri sau chiar din vecinătăți necontrolate e mai ucigătoare decât E-urile din alimentele pentru țările subdezvoltate, unde protecția consumatorilor e doar o demagogie ieftină. Toxinele unor valori nedigerabile rămân în comportamentele noastre, cuibărite în deprinderi nesupravegheate, care fiindcă "au mers" odată, fiindcă au ținut într-un context, le repetăm, intoxicându-i și pe alții din jurul nostru, menținând un climat (sau cultură, dacă vreți) al lui "merge și așa", de ce eu primul, ca la noi la nimeni...

Sunt din păcate atâtea minți și suflete moarte în jurul nostru, care nu mai vor să dea semne de viață, care își refuză dreptul de a alege, victimizându-se și amplificând reactivitatea proprie cu frustrări, explicații, comodități pasive.

Cartea lui David Bolchover e șocantă nu numai prin titlu și subtitlu. Un șoc pe care fiecare climat cultural îl poate recepționa și compensa în funcție de maturitatea comunității. Sunt fapte, statistici. Sigur, ne spun unii: cu statisticile se poate demonstra orice! (?) Nu chiar orice și mai ales nu în felul argumentat din această carte. Oricum, șocul unei asemenea prezentări e puternic și pentru comunitățile occidentale, experimentate în a prelua asemenea dezvăluiri cam la fiecare generație care schimbă un mod "depășit" de a fi cu unul nou și plin, la rândul său, de alte defecte. Importând atâtea din occident, n-ar fi rău să importăm și anticorpii de acolo, ba chiar să-i creștem pe sol propriu, fiindcă substratul nostru nu a fost nici el cast, virgin și imunizat, cum o prea afirmă atât nostalgicii, cât și "revanșarzii/răzbunătorii", care văd cu toții că vina vine din dinafară — într-un derutant acord comun. Alții sunt de vină, cu modele lor. Străinii sau cozile lor de topor, care ne asupresc, ne violează comorile.

By default încă își găsește un echivalent în limba română și sper ca și viața *by default*, cu semnele ei de exclamare definite mai sus, își poate găsi un sens în înțelegerea noastră, dacă n-a făcut-o deja lectura din Gogol, la vremea ei. Ce ne facem însă cu *serendipity*, un cuvânt și un fel de a fi pe care britanicii, tot "asuprind" popoare de pe tot globul au trebuit să și-l însușească de la "necivilizații" orientale.

Povestea persană a celor trei prinți din Serendip (vechiul nume al Ceylonului, Sri Lanka), care a adus acest cuvânt în limba engleză literară, merită citită și judecată din perspectiva experienței mature a fiecăruia. *Serendipity*, care este darul cuiva de a găsi sau realiza ceva din noroc și din întâmplare (fericită), presupune o "pregătire". Cum îți poate spune orice Rabby, Dumnezeu, cât e El de mare, nu te poate face să câștigi dacă nu joci. Starea de spirit prin care găsești delectare, valoare și plăcută aventură chiar și în cele ce altora le par banalități plictisitoare sau stereotipuri e premisa, și nu scopul jocului. Poate că această carte ar fi trebuit să poarte titlul, în limba română, "Viii morți", trezindu-i astfel pe unii din comă.

Oare n-ar merita să încercăm fiecare să gustăm adâncimea cuceritoare a majorității clipelor pe care le trăim ? Înțelegându-le valoarea sau nonvaloarea pentru fiecare și fiind astfel "gata" să alegem. Pe cine trișăm, irosindu-ne cea mai prețioasă resursă? Trăind prezentul fiecărei clipe așa cum am ales-o sau schimbând contextul, dar jucând în fiecare clipă, "pentru" fiecare clipă.

Procedând cu mentalul de "victime" asuprite, care nu pot decât să trișeze vigilența paznicilor pe care de fapt i-am ales, așternem clipele prețioase ale vieții pe un drum pavat cu bune intenții spre iadul frustrărilor, sau întocmai ca victimele din telenovele, rămânem telespectatori la "știrea de senzație" a deportării noastre din paradisul viețuirii. "Echilibrul, stăpânirea de sine, liniștea sufletească și bucuria sunt atributele inalienabile ale Vieții", spunea un mare rege al Indiei acum 23 de secole. Provocările Morții sunt azi mai perfide, fiindcă gestionăm alte resurse externe, dar în același timp putem să fim mai pregătiți. Jocul continuă, regulile de bază nu s-au schimbat; aparențele pot înșela.

Vă recomand să citiți această carte cu sau fără această grilă a mea: între *by default* și *serendipity*.

Veți găsi cu siguranță o perspectivă proprie, un alt relief poate, un alt "aha", fiindcă cele expuse în carte vă obligă cu siguranță la o meditație și la o schimbare de deprinderi.

dr. Horea Murgu,
Președinte Coaching Institute

CAPITOLUL 1

DEZGROPAREA ULTIMULUI TABU

Fără muncă, viața devine găunoasă. Dar dacă munca nu are suflet în ea, viața se sufocă și pierе.

Albert Camus

Trăim într-o epocă a stresului profesional. S-au dus de mult zilele când bărbații aveau slujbe de la nouă la cinci și se întorceau la casele lor, ținute de neveste care aveau grijă de ele cât era ziua de mare. Acum, amândoi partenerii trebuie să jongleze, pasându-și treburile de la unul la altul pentru a menține echilibrul muncă/viață — ambii având slujbe care îi suprasolicită până la limita maximă, simultan cu creșterea copiilor și viața lor casnică.

Gradul din ce în ce mai mare de competitivitate al economiei moderne i-a transformat pe oameni în sclavi la locul de muncă. Pentru a supraviețui, companiile trebuie să stoarcă de la angajați și ultimul dram de putere de muncă. Oamenii au ajuns să fie sacrificați pe altarul productivității. Angajatorii se complac în această situație, speriați de ce consecințe financiare poate avea, în această lume scumpă, să iasă afară din acest sistem. Întreaga noastră națiune extenuată este prinsă în capcana acestei agitații fără sfârșit, asemănătoare unei vânzoleli de șobolani.

Sau, cel puțin, asta este ceea ce ni se spune în nenumărate relatări vehiculate de presă. Iar această poveste s-ar putea să descrie bine situația unora, poate chiar a majorității.

Dar adevărul în cazul altor milioane de oameni este foarte diferit. Aceștia pot fi funcționăriși mărunți sau pot avea funcții mai înalte, pot fi prost plătiți sau plătiți regește, pot fi bărbați sau pot fi femei. Ei pot să fie angajați în sectorul privat sau să lucreze la stat. Dar ceea ce cu toții au în comun este că merg în fiecare zi către cine știe ce birou spațios din lumea asta, că toți se așează la biroul lor la aceeași oră și se ridică să plece acasă la alta. Iar în acest interval, munca lor constă în mai nimic. Este o cantitate nulă. Un mare zero barat.

Nimeni nu știe cu ce se ocupă acești oameni și nimănui nu îi pasă. Niciodată nu auziți nimic despre ei, căci cine e dornic să se laude că nu face nimic la serviciu? Viețile lor profesionale

sunt plicticoase până la prosteală, total inutile și fără nici un sens, simplu prilej pentru ca abilitățile lor să se prăpădească definitiv. Poate că viețile lor de acasă sunt fericite și împlinite, dar la lucru ei sunt oamenii de care timpul a uitat. Contribuția lor este aproape nulă. Aceștia sunt morții vii.

Dedic această carte talentelor lor de mult uitate.



Proporția de morți vii

“Milioane de oameni nu fac nimic, dar este liniștitor să știm că majoritatea dintre ei au servicii.”

Sursă necunoscută

Înainte de a intra în analiza motivelor pentru care nu se prea vorbește despre morții vii și înainte de a examina cauzele și repercusiunile existenței acestora, haideți să stabilim câte-va dintre datele reale ale problemei. În fond, așa cum orice psihoterapeut vrednic de acest nume v-ar spune-o, pentru a analiza și a rezolva o problemă, este nevoie să acceptați că aceasta există. Iar dovada prezenței covârșitoare a morților vii o avem cu toții în față și o putem vedea, cu condiția să nu ne abatem privirea în altă parte și să vrem să punem laolaltă piesele de puzzle reprezentate de diversele statistici răzlețe, pentru a forma imaginea reală a vieții profesionale așa cum este ea pentru mulți.

Căci nu trece o săptămână fără să apară vreo statistică ce arată că morții vii constituie o comunitate voluminoasă. Ce spuneți de asta, pentru început? 14,6% dintre persoanele active din SUA recunosc că navighează pe situri de Internet fără legătură cu munca în permanență.¹ 70 milioane de locuitori ai SUA au acces la Internet la serviciu, ceea ce duce la modesta cifră de 10.220.000 persoane care își câștigă salariul jucând pocher pe calculator sau studiindu-și arborele genealogic. Într-un alt studiu, mai mulți angajatori au raportat că lucrătorii lor își petrec în fiecare săptămână în medie 8,3 ore, adică mai mult decât o întreagă zi lucrătoare, accesând situri de Internet care

nu au legătură cu munca lor.² Dat fiind că birourile cuprind multe persoane, dintre care multe au peste o anumită vârstă și de aceea nu sunt utilizatori firești ai Internetului, această cifră este amețitoare. În plus, putem cu siguranță să creștem aceste cifre încă și mai mult, dat fiind că foarte probabil, așa cum vom vedea mai încolo, mulți dintre cei întrebați nu sunt întru totul sinceri cu privire la situația reală din viețile lor profesionale, chiar și atunci când nu-i vorba decât de un studiu.

Haideți să nu încercăm să trecem cu vederea, așa cum fac mulți, semnificația acestor cifre și să pretindem că marea majoritate a utilizatorilor de Internet la locul de muncă fac acest lucru ca un bine-meritat și necesar respiro, după care se aruncă iarăși în vârtoarea zilei lor de lucru înnebunitoare și ocupate. Dacă vreți un indiciu real al dimensiunii subculturii morților vii, încercați numai să scrieți aceste trei cuvinte, "plictiseală la serviciu" în programul de căutare Google. Aici se impune un cuvânt de avertisment — nu faceți acest lucru decât dacă slujba dumneavoastră este una tipică de birou și dacă aveți vreo două zile de pierdut pentru a parcurge puzderia de situri și chaturi legate de "plictiseala la serviciu".

Și așa putea să tot continui — 56,3% din populația angajată din SUA trimite până la 5 e-mailuri personale pe zi, cu încă 18,7% trimițând până la 20, în vreme ce 7,2% își găsesc timp în agenda lor imposibil de încărcată să trimită peste 20. 35,2% din angajați primesc mai mult de 5 e-mailuri personale pe zi. 10,3% au o popularitate atât de invidiat, încât primesc mai mult de 20 pe zi.³

Ah, stresul ăsta la locul de muncă! Nu e de mirare că toată lumea moare din cauza lui. Căci se moare, literalmente, de plictiseală. Internetul și e-mailul sunt doar două dintre distracțiile la care recurg oamenii atunci când nu au deloc sau prea puține treburi de făcut. Conversațiile însuflețite cu colegii, telefoanele date prietenilor, ștersul de la serviciu pentru "doar câteva minute", programarea la dentist (vă gândiți acum probabil că toți din birouri ar trebui să arate ca Donny Osmond*, judecând după

* Donald Clark Osmond (n. 1957) — actor și cântăreț american. (n.trad.)

cât de des frecventează cabinetul stomatologic) sau, pentru cei mai sus-puși dintre noi, "o întâlnire de afaceri în oraș".

Dacă stăm să ne gândim, ce rost are să veniți la birou? Să călătoriți într-un vagon de metrou plin ochi și încins ca o baie de aburi, iar când ajungeți la destinație, să vă munciți toată ziua ca să evitați munca, în condițiile în care, oricum, probabil că nimeni nu ar băga nimic de seamă dacă sunteți acolo. De ce să nu vă duceți, pur și simplu, să vă petreceți ziua la Alton Towers? Cu siguranță că v-ați simți printre oameni care gândesc la fel, de vreme ce unul din trei vizitatori ai parcului de distracții din timpul săptămânii și-a luat liber de la serviciu, invocând un pretext inventat. Trei sferturi dintre chiulangii auto-denunțați de la Alton Towers spuseseră șefilor lor că sunt bolnavi, ca să-și justifice neprezentarea la serviciu, celelalte minciuni favorite fiind orele la dentist, un necaz în familie sau urgențe acasă. Este interesant de remarcat că numai unul din zece se simțea prost din cauza chiulului, în vreme ce restul nici că se mai gândeau la asemenea lucru.⁴

Se poate presupune că tot atâtea remușcări au și cei ce formează proporția similară de cetățeni ai Regatului Unit care solicită în fiecare an cele nouă milioane de cereri "suspecte" sau "chestionabile" de concedii medicale de la doctorii lor.⁵ Este vorba de nouă milioane, adică aproximativ populația Suediei. Haideți să încercăm să ne imaginăm numai amploarea acestei cifre. Atenție, populația Suediei, vă rog să vă așezați frumos la coadă — bărbații aici, femeile aici, copiii acolo, locuitorii Göteborgului să vină încoace, vă rog! Ai răbdare, Sven Goran, Bjorn, mai așteaptă un pic, o să vă vină la toți rândul, toți veți avea ocazia să cereți o notă pentru angajatorul vostru, în care să scrie că sunteți bolnavi, deși în realitate nu sunteți.

* Alton Towers Resort — parc de distracții situat între orașele Birmingham și Manchester, în Anglia. (n.trad.)

Dacă doctorașul respectiv ține morțiș să vă strice plăcerea și se poartă ca D-ra Goody Doi-Pantofi*, refuzând să-și pună parafa pe "boala" dumneavoastră, atunci puteți să vă duceți acasă și să băgați puțin arsenic în *pedigree chum*-ul lui Rover. Mai bine de jumătate din cele 14,5 milioane de proprietari de animale de companie din Marea Britanie afirmă că ar avea nevoie de două până la cinci zile de concediu ca să-și jelească animalele, în vreme ce 10% susțin că le-ar trebui pentru aceasta nu mai puțin de două săptămâni.⁶ Cu toții suntem surmenați, năpădiți până peste cap de trebi și, bineînțeles, absolut indispensabili, dar când motanul Tiddles se strecoară pe micuța ușiță batantă a raiului, este firesc să ne luăm puțin timp liber și să ne reîncărcăm greu-încercatele noastre baterii emoționale.

Toată această delăsare se întâlnește, bineînțeles, numai la anumite tipuri de indivizi indolenți. Bine măcar că ne putem bizui pe acei profesioniști tineri și impetuoși, care clocotesc de idei noi, de creativitate și ambiție, și care nu sunt atinși de cinismul corporatist. După cum arată un alt studiu însă, se pare că nici asta nu o putem face. O treime dintre angajații tineri din Anglia suferă de mahmureală cel puțin de două ori pe săptămână, în zilele de lucru (ați încercat vreodată să munciți când sunteți mahmuri?), iar alți 48% din cei cuprinși în sondaj au recunoscut că sunt beți la serviciu cel puțin o zi lucrătoare pe săptămână. Două treimi au recunoscut că au solicitat învoiri medicale din cauză de alcool cel puțin o dată în cursul lunii precedente.⁷

Bine, dar alcoolul este un vestigiu demodat al secolului XX, nu credeți? Un sondaj efectuat de revista *Time Out* a arătat că unul din trei oameni intervievați au consumat la serviciu droguri precum ecstasy, cocaină, canabis și amilnitrat.⁸ Aici sigur nu este vorba numai de dependenții patologici. Într-un studiu întreprins de Quest Diagnostics Inc. din SUA, o companie care

* Miss Goody Two-Shoes — eroina primei, se pare, cărți englezești pentru copii, scrisă, conform tradiției, de Oliver Goldsmith în 1765. În timp, a devenit un apelativ dat cuiva care refuză să facă lucruri pe care alții le-ar putea considera reprobabile și care se simte superior din acest motiv. (n.trad.)

efectuează în fiecare an milioane de teste antidrog prin întreprinderi, s-a arătat că 40% dintre utilizatorii ocazionali (cei care consumă droguri doar o dată pe lună) preferă totuși să facă acest lucru la serviciu. 19,6% dintre consumatorii de droguri la serviciu nici măcar nu au bunul simț să plece de la birourile lor atunci când își administrează drogul. (Presupun că imediat după aceea respectivii pot fi văzuți săltând de pe scaune și dansând un pic prin birou).

Este posibil ca unii să folosească drogurile ca antidot la plictiseala de la birou dar, pe lângă riscurile evidente pe care acestea le presupun pentru sănătate, ele mai au încă un efect secundar nedorit — ele pot constitui un impediment în calea exercitării unuia dintre drepturile fundamentale ale omului, anume acela de a trage un pui de somn cu capul pe birou. Unul din patru europeni a adormit cel puțin o dată la serviciu, după cum arată o anchetă din 2004.⁹ "Zilele de lucru lungi, sarcinile rutiniere, ședințele interminabile (nu-mi mai spuneți, Dumnezeuule!) și uitatul țintă în ecranul monitorului îi fac pe salariații din toată Europa să adoarmă la serviciu", afirmă unul dintre coautorii anchetei, situl de locuri de muncă *Jobline* de pe Internet.

Sondajul a arătat că 24% dintre respondenți au adormit fie la masa lor de lucru, fie la o ședință, fie în WC. 39% au susținut că nu au adormit niciodată la serviciu (haideți, oameni buni, că nu-i decât un studiu, n-o să vă pârască nimeni), dar că au fost siliți să facă eforturi ca să stea treji. Cât privește cei 37% rămași, aceștia mai mult ca sigur că erau deja bine intrați pe tărâmul lui Moș Ene în momentul în care li s-a pus întrebarea.

V-ați săturat să fiți ani de-a rândul un Mort Viu? Atunci ce-ați zice de o mică schimbare și să deveniți în schimb un Mort Mort? În ianuarie 2004, un auditor fiscal finlandez a murit așezat la biroul lui, iar celor două sute de oameni care lucrau pe același etaj cu el le-au trebuit două zile ca să bage de seamă acest lucru,¹⁰ timp în care cadavrul respectivului fără îndoială că a obținut niște rezultate mai bune în muncă decât colegii lui mai puțini dinamici, reușind să obțină titlul de Angajat al Săptămânii, precum și un premiu motivațional constând dintr-un weekend îmbălsămător într-o stațiune curativă la alegere.

Apropo, dacă socotiți că prostituatele sunt singurele persoane plătite ca să facă sex, mai gândiți-vă o dată. Conform unui studiu efectuat asupra a 30.000 salariați de către un profesor de sociologie de la Universitatea de Stat din California, unul din cinci respondenți a avut relații sexuale cu un coleg în timpul orelor de program. Sex total, vreau să zic. 44% dintre bărbați și 35% dintre femei au avut cel puțin un contact sexual parțial la serviciu.¹¹ 44%! Și în tot timpul ăsta, eu, un mic naiv, îmi petreceam ziua de muncă studiind materiale pentru cartea mea despre managementul din fotbal, adică citind pe ascuns *Bob Paisley: Managerul mileniului* și alte astfel de capodopere monumentale ale literaturii. Bob, dacă se întâmplă să mă auzi, cum stai tu pe marea bancă de rezerve din ceruri cu mândra ta șapcă cu urechi pe cap, sper că vei fi fost încercat de vreun sentiment de satisfacție morală pentru faptul că m-ai împiedicat să-mi duc la îndeplinire sordidele mele fantezii sexuale.

Dacă se întâmplă să fiți prea respingători din punct de vedere fizic pentru a face treaba de-adevăratele sau dacă, pur și simplu, vă lăsați ținuți în loc de plicticoase sentimente de credință față de partenerul dumneavoastră de acasă, nu vă îngrijați, aveți întotdeauna la îndemână Internetul. Conform Spysoftware.com, o companie de investigare din domeniul calculatoarelor, 70% dintre siturile porno de pe Internet sunt accesate în intervalul 9 - 5 din zilele de lucru. Conducerea Departamentului pentru (Ne)Muncă și Pensii, care a întreprins un studiu privind utilizarea Internetului de către angajații lor, a descoperit că, timp de opt luni pe parcursul anului 2004, au fost accesate 2,3 milioane de pagini cu materiale pornografice.¹² Mă doare și să spun acest lucru, dar mi-e și frică să mă gândesc la nivelurile de masturbare de la locul de muncă. Nimeni nu a catadicsit până acum să facă un studiu pe această temă, din câte știu. Dar nu vă îngrijați — în era deschiderii, acest lucru se va întâmpla fără îndoială curând, văd deja clar viitoarele titluri: "73% dintre lucrătorii bărbați din SUA practică autorelaxarea în toaletele de la serviciu" sau "53% dintre funcționarii europeni își decimează gameții zilnic".

Conspirația tăcerii

“Oricât de rar ar fi adevărul, oferta a fost întotdeauna în exces față de cerere”.

*Josh Billings
(pseudonimul lui Henry Wheeler Shaw),
umorist american.*

Pare să nu existe nici o limită în privința lucrurilor despre care vorbim zilele acestea. Pedofilie, incest, propriile noastre probleme cu alcoolul sau cu drogurile, abuzurile împotriva copiilor și câte și mai câte. Toate acestea sunt subiecte care până în prezent erau socotite prea dureroase sau prea vulgare pentru a fi discutate. Acum, undele sunt pline cu dezbateri pe marginea unor subiecte pe care generațiile trecute le-ar găsi imposibil de digerat. Oprah Winfrey și Jerry Springer au devenit rapid simboluri familiare pentru acest fenomen modern al deschiderii.

Și cu toate acestea, în pofida experienței noastre personale și a abundenței de statistici relevante, realitatea de la locul de muncă pare să fie ultimul tabu al societății noastre. Se pare că nu reușim să atingem decât foarte superficial faptul că există o mare de oameni care se duc la birou în fiecare zi și suferă acolo din cauza unei plictiseli demoralizante, vlăguitoare și fără sens. Oare nu merită să discutăm despre acest lucru? Dacă putem să vorbim despre mătușa nu știu cui, care face sex lesbian cu sora ei, nu se poate să nu găsim o cale să abordăm și acest subiect. Căci, până la urmă, pe lângă efectele enorme pe care le are inactivitatea pe scară masivă asupra corporațiilor și a economiei, toată această experiență cu siguranță că trebuie să aibă și un efect distructiv asupra individului implicat. Știu bine acest lucru, fiindcă am trecut și eu prin el. Cinstit vorbind, chiar ajungeți să vă simțiți cât se poate de morți când încă mai respirați. Vi se pare că exagerez cu dramatismul? Înseamnă că sunteți niște oameni norocoși. Este clar că nu ați făcut niciodată parte din legiunea morților vii. Puteți să citiți cartea aceasta ca un observator interesat și nu ca unul dintre milioanele care au trecut pe-acolo, au văzut despre ce e vorba și s-au ales cu trico-

ul. Nu veți reuși decât să vă imaginați, nu să simțiți istovul și apatia pricinuite de vidul dintre nouă și cinci, de interminabila scrutare a ceasului, de nesfârșitul omorât de timp, de cinismul și amărăciunea galopante.

Deși auziți în presă nenumărate relatări despre stresul profesional, despre cât de greu este să păstrezi un echilibru sănătos între muncă și viață în lumea modernă, despre pericolele fizice ale excesului de muncă și despre consecințele sociale negative ale acestuia, nu veți auzi niciodată nici o discuție care să prezinte deficitul de muncă ca fiind o realitate similară și la fel de gravă. Realitatea muncii insuficiente, a utilizării insuficiente a talentului, a risipei criminale de potențial uman, a încetei gâtuii a motivării, creativității și ambiției.

De ce această tăcere în privința unei asemenea probleme? Motivele sunt variate și complexe, toate sprijinindu-se pe fundamentala lipsă de onestitate și pe orbirea intenționată ce au ajuns să fie asociate cu lumea muncii, dar care sunt din ce în ce mai absente din restul societății noastre din ce în ce mai deschise și mai vorbărețe.

Primii noștri participanți la această lipsă de onestitate sunt Marii Noștri Lideri, oamenii de la vârful lumii corporative. Aceștia au un interes declarat în a perpetua ideea că organizațiile pe care le conduc posedă o forță de muncă dinamică, creativă și motivată. Este clar că respectivii nu o să spună niciodată altceva în fața presei și a investitorilor, de frică să nu își vătămeze "brandul". Mai mult decât atât, viața aceasta de minciună și însușirea mitului face ca și propria lor imagine despre sine să fie mai elevată. Organizația mea este dinamică și motivată. Eu sunt șeful acestei organizații. Prin urmare, trebuie că sunt un individ absolut minunat.

Marii Lideri au mai fost de curând încurajați să facă acest lucru și de ultima modă în materie de cărți de management — să nu se mai preocupe așa de tare cu aspectele de rutină ale muncii la nivelurile de bază. Foarte moderna, dar greșita, filozofie a "leadershipului" permite celor de la vârful organizațiilor să ignore nivelul cronic de demotivare și de delăsare ce se înregistrează imediat sub ei, zburdând în schimb veseli și respirând autoritate prin toți porii, făcând prezentări "esen-

țiale", dând un exemplu, dezvoltându-și propriul lor "stil de leadership" și purtându-se ca și cum ar fi simbolurile unei "culturi" care nici măcar nu există.

Bineînțeles, Marii Noștri Lideri sunt încurajați să stăruie cu aceste întreprinderi fără rost de tagma cea mai rea de consultanți și de guru care poate exista, cei care fac bani încurajându-i să se creadă importanți și gâdilându-le sentimentul propriei misiuni. Acești consultanți nu sunt proști deloc. Oamenii de la vârful organizației țin în mână băierile pungii și sunt foarte dispuși să plătească sume uriașe celor care le sporesc marketabilitatea personală, masându-le totodată și orgoliile. Consultanților le-ar fi greu, pe de altă parte, să-și obțină aceste onorarii scoțând la iveală tot soiul de probleme structurale foarte generalizate și foarte fundamentale în compania în cauză. Să spui unui cumpărător potențial de servicii de consultanță că firma lui suferă endemic de molima amorțelii și a letargiei nu este calea cea mai lesnicioasă de a-ți face clienți. Este, în primul rând, puțin cam jignitor, iar schimbarea necesară pentru a corecta situația, dacă mai este ceva de corectat acolo, este probabil atât de atotcuprinzătoare și de radicală, încât probabil riscă să-l sperie definitiv pe cumpărător. Este mult mai bine să îi dai înainte cu programe de "schimbare", care mai au și avantajul suplimentar că de fapt nu schimbă nimic. În fond, status quo-ul le convine mult prea bine și consultanților, și Marilor Lideri.

Același lucru se poate spune și despre autorii de cărți de managementul afacerilor, Venerabilii Noștri Guru. Motivația din spatele mării majorități a cărților de management este că pot duce, în eventualitatea că au succes, la promovarea numelui autorului și, de aici, la niște contracte de consultanță mai lucrative. De aceea, din același motiv ca și consultanții înșiși, abordarea preferată a Venerabililor Guru este de a oferi platitudini ce izvorăsc din lene și nu fac decât să umple spațiul pe hârtiesau de a da soluții superficiale la probleme relativ minore, eschivându-se astfel de la orice evaluare cinstită și temeinică a realității reprezentate de cultura muncii din multe dintre companiile de la noi. Poate că, pe baza cărții respective, autorul să reușească să prindă și oarece contracte pentru câteva prelegeri bine plătite. Acestea îi vor da din belșug ocazia să mascheze

lipsa de substanță printr-o prezentare abilă, mustind de siguranță și cuvinte la modă, cu sonorități impresionante.

Totodată, mai există în domeniul cărților de management și, în general, în lumea afacerilor o tendință puternică de a te concentra, adesea cu totul nerealist, doar asupra aspectelor optimiste și pozitive. Puzderia de cărți de autoinstruire care promit cititorului că-i vor transforma viața profesională în bine sau cărțile de afaceri care debitează anecdote anoste despre succese personale sau corporative reflectă toate această tendință. Sigur, este un lucru bun să fie pozitive. Dar în nici un caz pe seama ignorării aspectelor negative și, mai ales, nu lăsându-le să coacă și să se extindă.

În realitate însă, majoritatea consultanților și a Venerabililor Guru, aidoma Marilor Noștri Lideri, nu prea intră în contact cu muncitorul de rând. Cei mai mulți dintre ei nu mai au decât niște amintiri foarte vagi despre ce înseamnă să muncești la capătul tăios al unei organizații. Ei se ocupă acum cu supervizarea sau cu analiza strategiei corporative, așezați foarte confortabil pe platforma de belvedere a turnului lor de fildeș. Chiar dacă punctul lor de vedere ajunge să fie rupt total de realitatea cotidiană, simpla lor prezență acolo în vârf nu este suficientă pentru a le acoperi costul vieții nici măcar pe jumătate.

Este posibil ca și presa să fi jucat un rol important în ascunderea adevărului, distorsionând involuntar percepția populară a locului de muncă din ziua de azi. Presa scrisă și audiovizualul acționează în cadrul unei industrii autentic competitive, cu termene limită strânse și cu periodicitate regulată, ceea ce duce la nașterea unei culturi a intensității și presiunii. Munca constant grea devine o stare permanentă de fapt în existența multor jurnaliști și este firesc ca această experiență să-i determine pe ei, în primul rând, să fie mai dispuși să scrie sau să vorbească prin emisiuni despre suprasolicitarea prin muncă, iar apoi să exagereze semnificația acesteia în societate în general.

Mai participă la această negare a realității existente la locul de muncă și cei care au o secure politică de ascuțit. În primul rând, stânga liberală. Capitalismul, conform concepției lor despre lume, este inerent exploatator, storcând și ultima picătură de sudoare din extenuata forță de muncă. Acești comentatori

descriu lumea corporativă ca fiind orientată în mod vorace spre profit, ca tratându-i pe oameni ca pe niște vaci producătoare de bani, ce trebuie mulse până rămân sterpe, iar apoi trimise la abator. Acest punct de vedere lasă pe dinafară, foarte convenabil, două mari categorii ale forței de muncă. În primul rând, pe oamenii care își trag energia și sensul în viață din munca intensă și care prețuiesc relația stabilită cu angajatorul lor. În al doilea rând, pe acele milioane de morți vii care se pierd în crăpăturile și cotloanele din acele organizații greoaie, prost gestionate și risipitoare de bani ce le permit să stea ani de-a rândul fără să muncească aproape nimic. Nemiloasa lume capitalistă imaginată de stânga pur și simplu nu ar tolera o asemenea risipă. Dar chiar și așa, agitația prin tot locul și demascarea cazurilor de ineficiență acută ar putea duce la și mai multă raționalizare și la și mai mult șomaj. De aceea, pentru elita stângistă* și pentru tovarășii lor din sindicate, discuțiile excesive pe marginea nemuncii sunt un lucru ce trebuie evitat.

Comentatorii de dreapta se fac și ei adesea vinovați de prejudecăți politice care le estompează perspectiva asupra realității. Lozinca standard este că supereficientul și greu-încercatul sector privat este suprasolicitat la culme pentru a produce banii necesari pentru toate acele sinecuri fără rost dar generos plătite din sectorul de stat și ale căror ocupanți norocoși stau toată ziua și nu fac nimica. "Nici că poate exista o diferență mai mare între sectorul de stat și cel privat", scria Leo McKinstry în *Daily Mail*. "Companiile private... trăiesc și mor din succesul lor pe piață. Confruntat cu concurența acerbă, managerul comercial ajunge să-și piardă foarte repede slujba dacă nu reușește să vină cu clienți. În schimb, un director din sistemul de stat nu simte această presiune. Protejat de monopolul lui asupra serviciilor locale și bizuindu-se pe larghețea pe care i-o permite punga publică, el se bucură de un sentiment de siguranță necunoscut în lumea afacerilor, fără să-i pese prea mult de insuccese." Este greu, probabil, să contrazică cineva analiza făcută de McKinstry risipei din sectorul de stat, dar

* În original, *lefterati*. (n.trad.)

ne întrebăm dacă acesta ar mai avea aceeași viziune romantică cu privire la funcționarea sectorului privat după ce ar sta să reflecteze cinstit ce înseamnă un an petrecut în biroul unei mari companii. El descrie capitalismul așa cum ar trebui să fie, scos parcă din manualul lui Adam Smith, și nu, din păcate, așa cum este de obicei.

V-ați gândi poate că managerii de nivel mediu dintr-o companie controlează probabil mai bine ceea ce se întâmplă în realitate. Dar aidoma conducătorilor și a tagmei de guru, nici aceștia nu au nimic de câștigat din confruntarea cu adevărul sau din rostirea lui. Pe de o parte, ei sunt însărcinați personal cu managementul oamenilor, iar discuțiile prea multe despre puzderia de oameni care, de fapt, nu fac nimic pot să arunce o lumină urâtă asupra lor înșiși, punându-i, totodată, în fața unei sarcini oneroase și posibil insurmontabile. Pe de altă parte, realitatea este că managerii de nivel mediu din companiile mari nu sunt recompensați de obicei în funcție de performanțele celor din subordinea lor. Chiar dacă sunt, acesta nu este singurul determinant al remunerării lor. Așa că de ce și-ar mai bate capul să și semnaleze această prevalență a inactivității? Chiar dacă ar rezolva această problemă, ei nu ar fi compensați corespunzător pentru eforturile lor.

În plus, managerii de nivel mediu rareori sunt înzestrați de la natură să lucreze cu oamenii și de obicei nu au o empatie prea dezvoltată față de cei pe care îi supervizează. Ei au fost selectați pentru a fi promovați în rândul "managementului" fiindcă erau buni în ceea ce făceau înainte și fiindcă erau ambițioși. Nu avem nici un motiv să credem că ei vor fi avut și aptitudinile sau disponibilitatea necesară pentru a gestiona oameni. Acest aspect nu a fost un considerent luat în calcul la promovarea lor.

Acești manageri ambițioși continuă să facă treaba pe care o făceau înainte de a fi fost promovați — lucrurile pe care le plăcea să le facă, la care erau buni și care le-au adus recunoașterea la început. Privirile lor sunt ațintite în sus, nu în jos. Nu există puncte pe care să le primești pentru că te-ai îngrijit de trepădușii tăi sau chiar pentru observarea și analizarea muncii făcute de ei într-o zi de muncă. Ei își dau seama imediat,

din instinct, care sunt regulile jocului politic din organizația respectivă, stabilind alianțe cu cei de deasupra lor pe modelul *quid pro quo*, relații de genul "o mână spală pe alta" cu cei care pot să le devină Protectori Puternici și să-i avanseze și mai sus. Iar până una-alta, o droaie de subordonați sunt lăsați să lăncezească.

Și, în sfârșit, avem foștii mei tovarăși, plutoanele masive de morți vii. Nici aceștia nu au de gând să facă mare caz de situația lor. Pentru ei nu are nici un sens să le spună șefilor lor că ei de fapt sunt plătiți de pomană, căci astfel de efluvii de sinceritate pot ele să le ridice piatra de pe piept, dar pot să-i lase, până la urmă, și fără slujbă. Ați putea spune că o atare eliberare este totuși soluția cea mai bună, dar ea implică niște riscuri considerabile sau o reducere substanțială, în prima fază, a standardelor de viață — reducere pe care multă lume, în special cei cu responsabilități financiare, nu sunt deloc dispuși să o accepte, lucru cât se poate de înțeles.

Ca și în cazul Marilor Lideri, și aici avem problema imaginii pe care o au morții vii despre ei înșiși. Serviciul încă mai reprezintă cea mai mare parte a vieții noastre petrecute în trezie și chiar constituie temeiul pe care suntem judecați de către mulți din societate. Așadar nu vom admite niciodată, nici măcar față de noi înșine, că sejurul nostru cotidian la birou este complet fără rost. Ne agităm de multe ori toată ziua, încercând să părem ocupați, ca să ne convingem și șefii, și pe noi că suntem niște lucrători folositori. Nici în afara orelor de program sinceritatea cu privire la viața noastră profesională nu este calea cea mai bună de a ne face prieteni și de a cuceri inimile sexului opus. Sexy sunt dinamismul și energia, nu umerii lăsați, căscatul și socotitul zilelor în care n-am făcut altceva de dimineață până seara decât să ne uităm pe fereastră.

Foarte adesea, morții vii ajung să ocupe și funcții destul de înalte și prestigioase. Așa cum o va arăta chiar povestea mea personală în capitolul următor, eu însumi eram plătit foarte bine și dețineam titluri și funcții care probabil că sunau impresionant pentru mulți atunci când le spuneam cu ce mă ocup. Cine ar vrea să pună în pericol așa ceva doar de dragul de a fi un pic mai sincer? De aceea, chiar dacă încerca cineva

să intre ceva mai adânc în detaliile concrete ale slujbei mele, rar se **întâmplă** să las persoanele respective să întrezărească **măcar o fărâmbă** din situația reală.

Sigur, cu **prieteni apropiați și cu familia vorbeam** mult mai sincer. Și ei erau de multe ori în exact aceeași situație, așa că aveam un public dornic să **mă asculte cu multă simpatie**. Dar discuțiile noastre nu părăseau niciodată acest cerc intim, ceea ce explică foarte bine de ce nu există nici o dezbateră publică privind morții vii. Faptul că nu faci nimic la serviciu este ceva ce discuți, în cel mai bun caz, doar cu persoanele cele mai apropiate. Și asta în timp ce oamenii se îngrămădesc să relateze că au făcut sex oral în programul vreunui star de televiziune sau scriu cărți despre trecutul lor de huligan violent de stadion.

Toată această lipsă de sinceritate în tot ceea ce este legat de serviciu are propriul ei limbaj, așa-zisul jargon. George Orwell spunea odată că "dușmanul cel mai mare al limbajului clar este nesinceritatea". Acesta este motivul pentru care vorbim clar și normal în familie, cu prietenii și cu individul care ține prăvălia din colțul străzii, dar vorbim cu totul altfel de cum pășim pe ușa biroului. Bănuiesc că n-oi fi eu singurul care afirmă că înțelege tot ce citește în ziare sau aude la televizor ori la radio, sau în conversațiile cu prietenii, chiar și cu cei mai erudiți — dar la ședințele de la serviciu, stau mai tot timpul într-o stare de completă perplexitate.

Aceasta fiindcă jargonul este limbajul creării și dezasmblării de imagini, nu al onestității sau al transparenței. Dacă am lucra într-o companie formată din două persoane, între noi nu ar exista nici un jargon. Nu ar avea nici un sens să mă apuc să spun "pe măsură ce avansăm, intenționăm să reanalizăm *competențele noastre fundamentale*" sau "avem în vedere derularea acestei producții", sau "trebuie să ne extindem capacitățile pentru a realiza acest obiectiv" singurului meu coleg, fiindcă respectivul știe la fel de bine ca și mine ce treabă am eu de făcut în fiecare zi, cât de bine mă pricep s-o fac și cum contribui la mersul afacerii. Este de asemenea crucial pentru succesul întreprinderii noastre să ne înțelegem perfect ori de câte ori avem ceva să ne spunem unul altuia. Dar lipsa de sinceritate și dominația falselor percepții asupra realității sunt o parte la

fel de integrantă a marilor birouri cum sunt fotocopiatorele și topurile de hârtie A4.

Jargonul a fost în mod tradițional limbajul preferat al cărților de management de afaceri, al Venerabililor Guru. El funcționează, încă o dată, ca un mecanism de dezasamblare, ascunzând faptul că, în tot ceea ce se spune, sunt prea puține lucruri cu adevărat cinstite, originale, profunde sau utile. Dar, cu certitudine, acum a venit peste noi timpul adevărului.



Și vremurile, iată că se schimbă

“Adevărul e ca soarele. Poți să-l acoperi o vreme, dar nu-l poți face să dispară.”

Elvis Presley

În iulie 2001, BBC a difuzat primul episod din sitcomul *The Office*. Comedia respectivă a fost filmată sub forma unui documentar ciné-vérité despre viața de birou din zilele noastre, fără nici un narator. Personajul central era David Brent, jucat de Ricky Gervais, unul dintre autori, care întruchipa un manager plin de clișee, ahtiat să se cațere cât mai sus dar, până la urmă, complet nesigur pe el și inept. Colectivul pe care îl conducea ardea gazul într-un birou deprimant, în care nu se lucra mai nimic, totul fiind plasat într-o firmă de comercializat hârtie din Slough, undeva la vest de Londra.

Serialul a avut un succes răsunător. Seria a doua de episoade a fost vizionată, în medie, de cinci milioane de telespectatori englezi, serialul fiind apoi preluat de 25 țări. S-a vândut în milioane de exemplare pe DVD și video, devenind titlul cel mai bine vândut vreodată în Marea Britanie. A devenit un succes urmat de un adevărat cult după ce a fost difuzată de BBC America, câștigând mai multe premii BAFTA, ba chiar și două Globuri de Aur. Personajul David Brent însuși a devenit o figură emblematică în rândul tineretului britanic. Un sondaj din 2004 arăta că David Brent era figura cea mai răspândită de pe afișele atârnate de studenți prin cămine, depășind alți

favoriți tradiționali precum Martin Luther King, John Lennon și Che Guevara.

Când vezi comedia, reacțiile dominante sunt două, anume că este în același timp și extrem de amuzantă, și teribil de dureros de privit. Oamenii râd în hohote, dar de multe ori cu fața ascunsă în mâini. Este amuzantă și înspăimântătoare din aceeași cauză, anume că reflectă realitatea.

Matthew Gilbert, de la *Boston Globe*, comenta că "*The Office* amplifică realitatea și deconectarea vieții corporatiste de aceasta până când totul devine absurd de amuzant". Este adevărat că mult din umorul nostru se bazează pe descrierea unei realități pe care o recunoaștem, dar pe care ne este frică să o confruntăm la un nivel total serios. George Bernard Shaw este cel care observa că "atunci când un lucru este amuzant, trebuie să-l cercetezi cu atenție, căci are un adevăr ascuns în el". Comediile remarcabile sunt plasate exact în locul în care acceptabilitatea se intersectează cu tabuul. Această intersecție rămâne indiscernabilă pentru marea majoritate, ceea ce face ca mai toate încercările de umor să fie ori prea puerile și previzibile, fie prea grosolane și lipsite de simțire. Expresia "geniu comic" este foarte potrivită, deoarece este nevoie de o specie foarte rară de inteligență pentru a localiza acea punte foarte îngustă și, ca atare, a evita mediocritatea.

Este interesant că tabuul ascuns în chiar primele straturi ale umorului din *The Office*, anume realitatea dureroasă a vieții de birou, nu a mai fost folosit niciodată până acum ca subiect central în niciun sitcom important din Regatul Unit. Locul în care mulți dintre noi ne petrecem cea mai mare parte a anilor noștri cei mai buni din viață și cu care suntem atât de familiari nu a fost până acum considerat niciodată, în mod firesc, drept un teren propice pentru literatura comică. În fond, nu este deloc amuzant să ni se aducă aminte de suferință și plictiseală sau să vedem propriile noastre vieți profesionale deprimante și inutile reflectate înapoi spre noi de ecranul televizorului. Faptul incontestabil că *The Office* a reușit să fie atât de popular este o bună mărturie a măiestriei cu care au reușit Ricky Gervais și coautorul lui Stephen Merchant să facă digerabil în mod plăcut acest tabu de către spectatori.

Și, cu toate acestea, râsul privitorului se împletește inevitabil cu suferința lui. Așa cum comenta Bruce Elder, de la *Sydney Morning Herald*, "*The Office* este dureros de privit, dar aceasta numai din cauză că toate găselnițele lui comice sunt atât de aproape de realitate".

Și chiar sunt. Brent e disperat să apară în fața lumii ca o imagine tipică leadershipului modern și inovator, prin urmare vorbește într-o limbă alambicată de guru de afaceri, deși până la urmă ajunge să sune ca un caraghios și să-și ridice în cap toți subalternii. Adjunctul lui, Gareth, este un cretin fără nici un pic de considerație pentru ceilalți, care reușește să rămână în funcție numai fiindcă se gudură pe lângă Brent și se ocupă de o parte din treburile murdare ale acestuia. Tim este un agent de vânzări inteligent, care resimte acut mediocritatea vieții lui profesionale, dar care nu este suficient de inventiv cât să scape din această rutină obsesivă. Dawn este o recepționeră plictisită, care nutrește ambiții de artistă, dar care este prinsă în capcana relației cu prietenul ei neandertalian. Restul angajaților din birou sunt văzuți cum își omoară timpul, schimbă între ei bârfe, se uită în gol la ecranele computerelor și așteaptă cu nerăbdare defularea în beție la următoarea petrecere cu colectivul. Munca propriu-zisă este o subiect secundar și distant. Aproape că puteți simți damful stătut de plictiseală și de inerție emanat de cadavrele în descompunere ale morților vii.

Nu este de mirare că întreaga națiune a privit show-ul printre degete. Materialul era cu adevărat foarte aproape de noi. Mi-am adus aminte de o replică faimoasă a primarului din *Revizorul* lui Nikolai Gogol, care, în plină piesă, se întoarce spre public în timpul unei scene amuzante și spune: "Și voi ce râdeți? Râdeți de voi."

Poate că *The Office* este singurul sitcom TV care analizează realitatea vieții de birou, dar mai există și alte descrieri comice în afară de aceasta. *Alex*, seria de caricaturi din *Daily Telegraph* care a debutat în 1988, tratează despre un bancher comercial cu același nume și colegul lui Clive. Caricaturile americane cu Dilbert, concepute de Scott Adams în 1989, sunt și ele inspirate în bună măsură din experiența mizerabilă a lumii corporatiste, ocupându-se de viața din departamentul tehnologic al unei

mari companii. Ambele serii de caricaturi au dat naștere la mai multe cărți și, în cazul lui *Dilbert*, și unei serii TV de desene animate.

Umorul din aceste caricaturi derivă din caracterul ridicol al vieții din companiile mari. Personajele se folosesc de sistem pentru a se angaja în bătălii personale și, încă o dată, îndărătul lor nu prea pare să se desfășoare nici un fel de muncă reală. Un critic explica popularitatea lui *Dilbert* astfel: "Originea succesului lui *Dilbert* poate fi urmărit în portretizarea, vai, cât de exactă, a culturii corporative în chipul unei lumii kafkiene a birocrăției de dragul birocrăției: șeful are puterea, dar nu și aptitudini; angajații au aptitudini, dar nici o putere — și, pe măsură ce își dau seama că aptitudinile lor nu sunt răsplătite, ei devin o simplă umplutură pentru scaune, care consideră orice inovație drept o amenințare și anonimatul un succes." Cu alte cuvinte, *Dilbert* și colegii lui au ajuns la aceeași concluzie cu atât de mulți din lumea reală a vieții companiilor — muncitul cu râvnă n-o să mă ducă neapărat prea departe, așa că de ce să mă mai deranjez?

Un alt personaj comic este Martin Lukes, inventat de ziarista de la *Financial Times* Lucy Kellaway. Lukes are 40-50 ani și este director de marketing la *a-b global (UK)*, o filială a unei cunoscute companii multi-naționale din SUA. Parodia lui Kellaway conține e-mailuri trimise și primite de Lukes, care este un *company man* ambițios și orientat politic, și un maestru al jargonului fără sens al lumii afacerilor, un sicofant perfect și un abil dătător din coate dornic să-și consolideze și mai bine poziția. Să și muncească ceva concret este ultimul lucru la care se gândește.

Popularitatea tuturor acestor creații sugerează că subiectul tabu legat de viețile noastre profesionale începe să fie erodat, fie și doar într-o formă comică. Acest sentiment mi-a fost întărit și mai tare de succesul best-sellerului francez *Bonjour paresse* (Bună ziua, lene), publicat de Corinne Maier în vara anului 2004.

Bonjour paresse, având subtitlul "Despre arta și necesitatea de a munci cât mai puțin posibil la serviciu", este o parodie de carte de autoinstruire, care îi îndeamnă pe cei din câmpul

muncii să promoveze pe scară ierarhică stând pur și simplu și nefăcând nimic, doar dând aparența că sunt ocupați. În cele câteva capitole purtând titluri precum "Cretinii cu care vă frecați coatele", "Cultură de afaceri — pe dracu'", "Cultura corporatistă pentru proști" și "De ce nu aveți nimic de pierdut dacă vă dați demisia", Maier susține ideea că în companiile franțuzești inactivitatea este o cale excelentă de a primi recompense și că trântorii ajung foarte adesea să fie promovați în rândul managerilor de rang înalt.

Observațiile și sfaturile ei sarcastice către cei dornici să intre în lumea corporatistă sunt foarte dure, dar aceasta numai fiindcă ele conțin atât de mult adevăr: "Arătați-vă și sunați ca și cum sunteți una cu rolul: îmbrăcați-vă în stil corporatist și folosiți neabătut numai cuvinte fără sens", "Participați la toate seminarele ținute fără nici un sens, la weekendurile motivaționale, la cocteilurile biroului, la ieșirile cu colectivul, la ziua de naștere a nevesteișefului", "Lăsați-vă intelectul, personalitatea și imaginația la ușă și, în schimb, lumea corporatistă va avea grijă de voi, cu condiția să stați cuminți în banca voastră". Cartea lui Maier a avut parte de o previzibilă reacție de negare din partea presei britanice. Ea a fost interpretată fie ca simplă scuză pentru a-i lua în râs pe "puturoșii de francezi", fie doar ca ocazie de a mai scrie în paginile de lifestyle ale ziarelor câte un articol zeflemist pe tema așa-zişilor "delăsători", evitându-se astfel, în chip foarte convenabil, orice discuție serioasă pe marginea portretului dureros de fidel făcut de Maier vieții din companii.

Stefan Stern, care scrie la *Financial Times*, a fost unul dintre foarte puținii care au luat în serios mesajul lui Maier. Deplângând faptul că niciunul dintre directorii intervievați de el nu a menționat *Bonjour paresse* printre propunerile lor pentru cea mai bună carte de management economic din ultima vreme, Stern scria: "Ar fi interesant de văzut cum ar răspunde președinții de companie la această critică și cum ar reacționa ei puși în fața "dezangajării active" propuse de Maier". Poate că astfel s-ar găsi răspunsul la problema productivității persistent scăzute și a slabelor servicii de care au parte clienții."

Pe lângă aceste semnale artistice și literare, mai există și indicatori sociali clari că tot mai multă lume, fără să fie vorba aici, bineînțeles, doar de cei care suferă de prea puțină muncă, au început să reflecteze cu din ce în ce mai mult curaj la realitatea nedisimulată a propriei lor vieți profesionale. Cum am putea să ne explicăm altfel popularitatea din ce în ce mai mare a coachingului personal? Cum am putea explica fenomenul de "downshifting"* din prezent, care face ca oamenii să schimbe viața corporatistă și securitatea economică pe ceva mult mai satisfăcător în sine (2,6 milioane de oameni în Marea Britanie, iar cifra crește rapid¹³)? Cum explicăm altfel numărul mare de oameni bine plătiți și bine văzuți care și-au lăsat la sfârșitul anilor '90 slujbele lor sigure pentru a intra în industria imprevizibilă și, până la urmă, viciată a dot-comurilor? Sigur, această căutare modernă a sensului, a aventurii și împlinirii, acest *Zeitgeist*** al primului deceniu din noul secol a început, așa cum se întâmplă mereu cu orice modă generalizată, din America și din rândul celor bogați. Dar ea va penetra treptat, căci așa merg lucrurile întotdeauna, și în filonul de bază al societății.

Cele de mai sus sunt cu toate semne că angajații sunt din ce în ce mai deranjați că sunt considerați roțițe dispensabile într-o mașinărie fără chip și că stau la birourile lor ca niște sicrie prefăcându-se că sunt ocupați sau motivați. Toleranța față de plictiseala la serviciu începe să scadă. Morții vii, împreună cu oamenii cu alte motive să fie nemulțumiți de viața lor din companii, vor ajunge treptat-treptat să nu se mai mintă atât de tare în ceea ce privește realitatea activității lor profesionale sau chiar să se mai căznească să ascundă această realitate de angajatorii lor. Acest cel din urmă tabu începe încet să fie dezgropat, iar sinceritatea îi va lua în timp și ultimul scalp, ceea ce va aduce beneficii nespuse pentru economie și pentru societatea noastră. În locul milioanei care nu aduc nimic, care zac în locuri de muncă stagnante ce îi vlăguiesc de toată energia și le nesocotesc talentele, aceeași oameni vor ieși în lumea largă și vor începe

* Downshifting — "dislocare în jos", "migrare spre mai puțin". (n.trad.)

** *Zeitgeist* (din germană) — spiritul vremurilor. (n.trad.)

să contribuie la ea cu ceva folositor. În locul milioanelor care sunt plătiți numai ca să se arate la serviciu, vom avea aceeași oameni care vor fi plătiți pentru o muncă utilă.

Cartea de față este prima încercare de a explora fenomenul morților vii într-o manieră complet deschisă, directă și serioasă. Ea va interesa pe oricine, oriunde în lume, care a lucrat vreodată în mediul birourilor tip hală sau care manifestă un interes autentic pentru ideea de a face viețile profesionale ale oamenilor mai productive și mai plăcute și, de aici, de a vedea cum poate cultura noastră economică să acționeze mai eficient.

Limbajul folosit pe alocuri de mine în această carte poate să vă facă să credeți că tocmai am de gând să mă alătur vreunei demonstrații anti-globalizare și să arunc cu o cărămidă în vitrina primului McDonald's care îmi va ieși în cale. Nimic mai departe de adevăr. Este adevărat că, personal, am o părere foarte proastă despre multe dintre marile companii, dar scriu această carte din postura unuia care crede cu tărie în virtuțile pieței libere. Departe de a fi avangarda capitalismului, companiile mari întârzie de fapt, mult prea adesea, mersul înainte al acestuia, prin faptul că încătușează în ele imense oceane de potențial.

Oricât de mult ați încerca, nu veți găsi în aceste pagini nici urmă de jargon. Aceasta este o carte de business care nu are nimic de ascuns.



“Băgați cheia disperării în broasca apatiei. Apăsați încet pe clanța mediocrității și deschideți ușile deznădejzii — bine ați venit la o zi din viața unui birou obișnuit.”

David Brent

Al doilea capitol al cărții este dedicat efectelor și consecințelor considerabile și larg-acoperitoare generate de acest fenomen masiv și necunoscut, de realitățile crase, dar nearticulate de nimeni, ale vieții profesionale, ce au fost atât de atent măturate sub preș. Capitolul va încerca să măsoare repercusiunile financiare asupra companiilor în sine și asupra economiei în

general. El va examina modul în care răspunde la această realitate a morților vii o societate ce a ajuns să prețuiască din ce în ce mai mult inspirația, entuziasmul și împlinirea.

Restul capitolelor se ocupă de explicarea multiplelor și variatelor cauze ale problemei, încercând să ofere posibile soluții companiilor care sunt gata să-și deschidă ochii și să privească realitatea în față (Apropo, dacă socotiți că tot acest fenomen poate fi atribuit doar lenei manifestate de morții vii, veți găsi în cele ce urmează o provocare lansată minții dumneavoastră leneșe. Sigur, dacă asta doriți, aveți acum posibilitatea să închiideți cartea și să vă reîntoarceți în comoda lume de vis a muncii în care am trăit cu toții de mult prea mult timp.)

Într-o piață liberă, ineficiența este întotdeauna dată în vi-leag de concurență. Aceasta este o lege inevitabilă a economiei. Ultimul capitol va analiza drumul pe care o va lua acum lumea vieții de birou, în lumina făcută de dezgroparea morților vii. Pot oare marile companii să se reformeze în limitele structurilor lor fundamentale existente, sau ne îndreptăm cu toții treptat spre un tip complet diferit de model de muncă?

Dar mai întâi — propria mea experiență personală, cea care a stârnit inițial fascinația mea pentru toată această problemă și care m-a făcut să mă întreb cât de mulți oameni trebuie să meargă la birou în fiecare zi ca să muncească atât de puțin. Povestea mea conduce toată această condiție a morții vii la concluzia ei logică.

Fiindcă angajatorul meu a uitat foarte mult timp până și de faptul că exist.



Note

- 1 Studiul Vault.com Internet Use, toamna 2000.
- 2 Studiul Websense Web@Work, 2002.
- 3 Studiul Vault.com E-mail Use, toamna 2000.
- 4 Situl BBC News, 21 aprilie 2004.
- 5 *Insurance Day*, 28 aprilie 2004.
- 6 *The Scotsman*, 29 aprilie 2004.

- 7 *Daily Telegraph*, 1 septembrie 2003.
- 8 Situl BBC News, 12 aprilie 2000.
- 9 Reuters, 17 mai 2004.
- 10 Situl BBC News, 19 ianuarie 04.
- 11 Elle.com/msnbc.com, iunie 2002.
- 12 *The Times*, 9 iunie 2005.
- 13 Studiul Datamonitor din aprilie 2003.

CAPITOLUL 2

VIAȚA MEA ÎN FISURI

Această cutie de chibrituri va fi casa ta timp de șaizeci de ore pe săptămână. Ea vine dotată cu un calculator învechit și un biblioraft conținând normele de tehnica securității. Sarcina ta este să te arăți ocupat până s-o găsi cineva care chiar să-ți dea ceva de făcut.

Dilbert

Între 1997 și 2003, și eu am avut o slujbă cu normă întreagă. Dacă mi s-ar da acum de făcut toată munca pe care angajatorii mei mi-au cerut să o fac în timpul acestor șase ani și dacă aş munci cu tot elanul și cu toate resursele mele, aş termina lejer tot ce aş avea de făcut în vreo șase luni, lucrând de luni până vineri, de la 9 la 5.

O lună de muncă pentru fiecare an de slujbă. Sună corect.



21 martie 2000

Este marți după-amiază și eu mă plimb pe străzile unui frumos oraș european, oprindu-mă din când în când pe la câte un muzeu sau o cafenea într-o piață uimitoare, unde pot să privesc lumea care trecea. Și să trăncănesc cu prietenul Paul despre viață, politică și, bineînțeles, fotbal. Fiindcă în această seară urmează să vedem echipa Manchester United jucând un meci din Cupa UEFA pe stadionul Mestalla din Valencia.

Paul trăiește în America și de luni de zile nu am mai avut ocazia să vorbim ca lumea.

— Stai să ne lămurim, spune el și se apleacă spre mine, dându-mi impresia că nu are de gând să se mai îndrepte până nu se lămurește pe deplin. Firma ta a uitat de tine. Ești pe ștate, dar nu trebuie să muncești nimic. Și de cât timp spuneai că se întâmplă asta?

— De șase luni.

Paul s-a aplecat și mai tare. Se vedea că nu are de gând să renunțe la treaba asta cu una, cu două.

— Adică primești salariu integral ca să stai acasă cu picioarele-n sus, exceptând cazurile când nu stai acasă cu pi-

cioarele-n sus fiindcă pleci cu tovarășii prin Europa să te uiți cum joacă United?

- Foarte bine sintetizat, doar că ai uitat de cricket și de...
- Norocosul dracului!

Toate conversațiile pe care le-am purtat în această perioadă din viața mea ajungeau până la urmă să cuprindă aceste două cuvinte. Era aici un fel de inevitabilitate deprimantă, deși nu pot spune că nu savuram de fiecare dată sentimentul de respect care simțeam că se insinuează în celălalt atunci când le spuneam cum am păcălit eu sistemul. Doar că nu eu păcăleam sistemul. Sistemul se păcălea singur.

- Și cât o să țină chestia asta?
- Păi, până își dau ei seama sau până-mi găsesc eu alt job, bănuiesc.

Paul căzuse de pe acum în reverie. Era în faza care urmează după "norocosul dracului", când prin mintea persoanei în cauză încep să treacă toate lucrurile pe care aceasta le-ar fi putut face dacă firma de unde își lua salariul i-ar fi dat banii, dar ar fi uitat să-l mai pună să-și facă și el partea lui din târgul respectiv, bunăoară să mai facă și ceva treabă pentru firmă, din când în când.

Paul începea să iasă din lumea lui personală de vis.

- Leafă-ntreagă ca să stai cu picioarele-n sus... Norocosul dracului!

În curând e lovitura de începere. Mai bine ne terminăm berile. Ciocnim paharele și bem în sănătatea generosului meu binefăcător, Magwitch-ul* meu personal, compania pe care, în acest capitol, o voi numi Barosana Srl.



Am început să lucrez la Barosana, o mare companie de asigurări din Londra, în iunie 1997. Sarcina mea era să încerc să conving companiile rusești și din restul fostei Uniuni Sovietice să-și asigure activele la noi.

* Abel Magwitch — personaj din *Marile speranțe*, de Charles Dickens, protectorul personajului principal al romanului, Pip, căruia îi trimite în secret bani. (n.trad.)

Eram foarte calificat pentru acest job. Vorbeam rusește și aveam deja la activ câțiva ani de experiență în asigurări. Făcusem înainte exact aceeași treabă, timp de doi ani, pentru o altă companie, pe nume Minet (numele chiar este cel real). Plecam de la Minet ca să fac exact același lucru la Barosana din două motive. În primul rând, Barosana mă plătea mai bine. Iar în al doilea rând, mă săturasem până în gât să văd tot soiul de ruși burtoși și beți care se uită la cartea mea de vizită scrisă în rusă și care apoi mă arată cu degetul și încep să râdă isteric, după care își cheamă și prietenii să le arate și lor cartea mea de vizită, ca să poată și respectivii să râdă isteric, arătându-mă cu degetele. Căci "minet", în rusă, înseamnă "muie" sau "sex oral".

Unii dintre rușii mai delicați erau de altfel foarte drăguți în această privință: de câte ori se refereau la Minet în timpul ședințelor, îi pronunțau numele cumva jenați, însoțindu-l cu o mică tuse și făcându-l să sune "My Net". Dar asta nu mă împiedica să cuget că, în engleză, ar fi sunat ca și cum aș fi fost prezentat ca "David Bolchover, reprezentantul companiei Mu E".

Judecând după dicționare, traducerea numelui noii mele companii nu avea nimic licențios în ea, așa că eram încântat că nu voi mai fi ținta atâtor glume. Cu excepția situațiilor în care diverși ruși burtoși și beți m-ar fi arătat cu degetul și ar fi spus, "Ia stai, nu ești tu tipul care lucra pentru Muie SRL?", tăvălin-du-se apoi de râs.

După doar câteva luni la Barosana, însă, am început iar să simt mâncărici în picioare. Deși eram plătit mai mult decât înainte, acum aveam și mai puțin de lucru. Erau zile când nu aveam nici o treabă, exceptând poate câte un telefon de dat în Rusia. Se părea că, după absolvire, cariera mea începuse să evolueze de fapt cam așa:

- companie mică (PWS) — muncă destul de grea — salariu de mizerie;
- companie mai mare (Minet) — mai puțin de lucru — mai mulți bani;

* Așa este! (n.trad.)

- companie încă și mai mare (Barosana) — încă și mai puțină muncă — bani încă și mai mulți.

Toate acestea se întâmplau înainte de răspândirea Internetului, așa că, atunci când nu aveam nimic de lucru, mă plictiseam de-a binelea. Stăteam cu orele și mă uitam pe pereți, închis ca o crisalidă în lumea mea de vis și simțindu-mi energia și cheful de viață scurgându-mi-se încet din trup. Sau mă tot duceam la automatul de cafea, nu fiindcă aş fi vrut să beau cafea, ci ca să mai întrerup puțin perioadele acelea nesfârșite în care nu se întâmpla nimic. Dimineață de dimineață — pozitiv și plin de viață, seară de seară — cu umerii lăsați, capul în piept și mintea tocită. Eram pe cale să intru pentru prima oară în lumea cenușie a morților vii.

Conversațiile cu colegii erau adesea singura mea salvare de la această moarte cerebrală lentă. Din fericire, niciunul dintre ei nu părea să cadă din picioare de prea multă treabă.

Cu mine mai lucrau doi ruși și câțiva absolvenți de școală publică*. Cu aceștia din urmă, mi-a fost întotdeauna greu să comunic. Nu mă înțelegeți greșit, nu m-am dat niciodată erou al clasei muncitoare. Dar în toată copilăria mea de copil evreu din Manchester, singurele mele contacte cu lumea de la țară și cu caii erau cu ocazia excursiei noastre anuale de o zi în Districtul Lacurilor și când mergeam la Grand National** și fratele meu mai mic paria câte 2 pence pe fiecare cal din cursă, după care timp de o săptămână trâmbea în dreapta și-n stânga că "a câștigat la Naționale".

Așa că, de regulă, vorbeam cu rușii. Aceștia crescuseră în Uniunea Sovietică și, prin urmare se simțeau foarte în largul lor în lumea marilor corporații. Erau extrem de obișnuiți să asculte jargonul fără sens din timpul ședințelor, să-i vadă pe unii și pe alții gudurându-se pe lângă cei cu funcții sus-puse și să evite, dacă se poate, munca cu orice preț. În epoca sovietică, exista o vorbă rusească sunând cam așa: "Noi ne facem că muncim, iar

* Școală publică — în pofida numelui, școală pentru elite. (n.trad.)

** Grand National — competiție anuală de steeplechase, organizată în apropiere de Liverpool. (n.trad.)

statul se face că ne plătește". Nu este de mirare că noii mei colegi iubeau Vestul atât de mult. Încă se mai prefăceau că muncesc dar, de data asta, chiar erau plătiți, cu bani adevărați, cu care chiar poți să-ți cumperi lucruri!

Nu erau "ruși noi", să te plictisească de moarte cu discuții despre cât au dat ei ultima oară la restaurant sau cât i-a costat nu știu ce poșetă. Făceau parte, mai degrabă, din vechea școală și considerau orice conversație frivolă ca fiind mult sub demnitatea lor. Așa că ne petreceam lungile după-amieze de repaus vorbind despre viață, dragoste și destin. Începusem să mă cred aidoma unui personaj din romanele sau piesele rusești de secolul XIX pe care le citisem la facultate, doar că de fapt stăteam într-un birou de sfârșit de secol XX din presupus fremătătorul și neobositul City londonez, nu într-un conac la țară, bând ceaiul cu Unchiul Vanea.

Din cauză că personajul acesta bine educat dar, până la urmă, incapabil să producă ceva a apărut atât de des în literatura rusă din acea perioadă, pentru el a fost creată și o expresie ce descrie tipul respectiv de personalitate — "lišnii celavek", care s-ar putea traduce prin "om în plus". "Omul în plus" putea să convingă de orice pe oricine care îl asculta — și chiar era impresionant cum reușea acest lucru, dar el, singur, nu era în stare să facă nimic. Începusem deja și eu să mă simt un pic în plus, de aici mâncăriciul din picioare.

Lucram deja de șapte ani, de la absolvirea facultății, și simțeam că aveam nevoie de o pauză primenitoare care să mă scoată din această rutină, că trebuia să dau un nou elan carierei mele, învățând ceva nou. Și, așa cum v-am spus, nu aveam deloc impresia că slujba mea din acel moment mă va purta cu o viteză prea ametitoare până în stratosfera lumii asigurărilor.

Un MBA părea să fie răspunsul evident. Am câștigat un loc la Cass Business School și o bursă care îmi acoperea jumătate din taxele de școlarizare. Trebuia însă să mă gândesc ce fac cu cealaltă jumătate, precum și cu banii necesari pentru a supraviețui până la terminarea acestui curs de un an. M-am hotărât să merg la Barosana cu o propunere — ei să-mi plătească jumătatea respectivă și o parte din salariul meu actual, în timp ce eu mă obligam ca, după terminarea cursului,

să rămân în companie pe o perioadă dată.

M-am dus cu ideea la unul din șefii mei. Cred că aveam vreo patru șefi în acea perioadă, ceea ce era un lucru grozav. Dacă vroiai să scapi de ceva de făcut, nu trebuia decât să spui că lucrei la altceva, pentru unul dintre ceilalți șefi. Iar dacă vroiai să obții niște bani care să-ți asigure finanțarea necesară pe tot parcursul unui program MBA scump, te duceai la cel care te așteptai să fie cel mai receptiv.

În cazul meu, acesta era unul care urma să se pensioneze curând și singurul lucru pe care și-l mai dorea era să aibă o viață cât mai tihnită. Mai simțise și că băieții de la școala publică nu mă prea plăceau, așa că scoaterea mea din circuit pentru un an era o soluție convenabilă pentru evitarea disputelor și a resentimentelor, care altfel i-ar fi dat lui, cel pus să le rezolve, prea multă bătaie de cap. Probabil că se mai gândea și că, la întoarcerea mea, el o să fie pe un teren de golf pe undeva prin Spania și că principala lui grijă atunci o să fie ce să aleagă, sangria sau Rioja, pentru când va fi ajuns la cea de-a nouăsprezecea gaură*.

Recomandarea lui a fost ca firma să accepte sugestia mea. După ce m-am asigurat de deschiderea aceasta din partea lui, tot restul procesului a devenit o formalitate. Toate corporațiile sunt foarte dornice să demonstreze că pun preț pe formarea și educarea profesională a personalului lor. În cele mai multe cazuri sunt doar vorbe, dar dacă aceste vorbe aveau să tragă balanța contului meu bancar în direcția cea bună, cine eram eu să pun la îndoială onestitatea intențiilor lor?



Și uite așa, în septembrie 1998, iată-mă din nou student. Așa cum mă și așteptasem, cursul m-a umplut cu o doză nouă de energie și optimism. Era nemaipomenit să-mi fac din nou prieteni printre oameni veniți din toată lumea și să-mi dau iarăși adevărata măsură, după toți acei ani de serviciu în care creierul

* Adică la crâșmă, pentru că un parcurs standard de golf cuprinde doar 18 găuri (cupe). (n.trad.)

meu a zăcut în pat până seara târziu, trezindu-se numai ocazional, ca să semneze la biroul local de șomaj pentru creiere.

Din vârtoarea de cursuri, examene și ieșiri cu colegii, biroul părea o amintire de demult și încă o și mai îndepărtată perspectivă de viitor. Pe la jumătatea anului, am dat însă o raită să-mi văd șeful meu pensionabil, ca să-i aduc aminte că urma să mă întorc la ei în octombrie. I-am relatat că cele învățate la curs mă fac să privesc cu un interes real managementul general și strategiile economice și am sugerat că Barosana ar trebui să înceapă să se gândească de pe acum la un post adecvat pentru mine, unul care să garanteze un maxim de profit de pe urma investiției lor, în loc să amâne această decizie pentru când voi fi apărut eu pe ușă în prima zi după revenire.

Era un discurs excelent, plin de logică și de bun simț, dar, cu privirea lui împăienjenită, șeful meu părea mai degrabă un italian care asistă la un meci de cricket decât cineva care are de gând să se aplece cu toată seriozitatea asupra ideii de a-mi găsi mie o funcție de pe urma căruia să beneficiem atât eu, cât și compania. Era dus într-o lume departe-depart, undeva pe lângă Marbella și, dacă am încercat să-i abat atenția de la vila lui scăldată în soare, am eșuat amarnic.

Drept care, m-am gândit că n-ar fi rău să informez și pe cineva de la Resurse Umane despre situația mea și despre cum gândesc eu rolul meu în continuare. Doamna care m-a primit a dat din cap, aparent interesată, după care m-a asigurat că toate roțile necesare vor fi puse în mișcare.

Au mai trecut câteva luni și eu mă apropiam de sfârșitul cursului. Încă nu știam nimic despre ce mă aștepta în viitor și începusem să fiu oarecum neliniștit, gândindu-mă că anul meu de studiu intens nu va fi probabil răsplătit în maniera la care mă așteptam, fără să mai pomenesc de supărarea că nimeni de la Barosana nu părea să vrea să mă ajute în vreun fel sau să mă informeze dacă s-a mișcat ceva cu găsirea unui post nou pentru mine. Mi-am aranjat o întâlnire cu cineva și mai sus-pus de la Resurse Umane. Respectivul, cum era și de așteptat, habar nu avea cine sunt, dar i-am dat eu imediat toate datele. Asta e situația, am spus, am făcut cursul ăsta, vreau tipul ăsta de job, mai am o lună până mă întorc la serviciu și,

apropo, vă rog să nu uitați să mă puneți din nou la plată pe 4 octombrie, conform înțelegerii. Și, pentru că tot veni vorba, să nu vă așteptați să vin iarăși la birou și să trebuiască să bat darabana toată ziua sau să discut despre Turgheniev. Stau acasă până îmi găsiți ceva de făcut.

Deveneam rapid o "problemă", o măgăreață care se cerea pasată iute mai departe. Îl și vedeam cum gândea: "Ce mama dracului, m-am trezit cu tipul ăsta pe nepusă masă, vrea o slujbă la "strategie" sau naiba știe unde, că nu înțeleg ce spune, de obligați suntem obligați să i-o dăm, nu-și vrea vechea slujbă înapoi și, pe deasupra, tipii ăia de la școala publică l-au citit de ovreiaș d-ăla din Nord și nu-l mai vor nici ei înapoi, așa că nici măcar n-are sens să mai încerc să-l conving să se întoarcă acolo, turnându-i căruța mea obișnuită de brașoave cum c-ar fi ceva temporar doar, până îi găsim noi altceva. Mai bine îi fac vânt mai departe, înainte să ajung eu să mă creadă toți prostul târgului".



Sosește Ziua Z, luni 4 octombrie 1999. Și nimic. După câteva zile, tipul de la Resurse îmi face legătura cu cineva de la departamentul financiar, și chiar lucrez pentru respectivul, timp de vreo două zile și stând acasă, la un proiect de-al lor pe care, la scurt timp, compania decide să-l pună la păstrare. Mai trec câteva săptămâni. Nimic. În afară de momentul în care, pe 26 octombrie, în cutia mea de scrisori poposește un cec gras.

Începeam deja să mă obișnuiesc cu acest stil de viață. În fond, nu ți se întâmplă așa de des să te plătească cineva doar ca să stai să te distrezi. Când, pe la mijlocul lui noiembrie, tipul de la Financiar îmi dă un telefon. "Este cineva sus de tot, într-una din direcțiile noastre londoneze, cu care cred c-ar trebui să te vezi. Îl cheamă Nick și-s convins că o să-ți placă. E faimos pentru priceperea cu care citește oamenii și vede ce-i mână de la spate, și cu care îi plasează apoi pe fiecare în rolul care li se potrivește cel mai bine."

Lucru care suna foarte impresionant, până s-a văzut că ceea ce înțelegea de fapt Nick prin a vedea ce mă mână pe mine de

la spate consta într-o ședință rapidă de cinci minute în biroul lui, iar rolul gândit de el ca fiind cel în care trebuia să pic eu ca turnat presupunea să stau tolănit pe sofa mea și să citesc *Mandolina căpitanului Corelli**. În apărarea lui Nick, se poate spune că era, de bună seamă, remarcabil de perspicace, dacă reușise să descopere acest lucru după o ședință atât de scurtă, căci cititul a fost întotdeauna în vârful listei mele de pasiuni.

Nick mi-a aranjat o serie de vagi interviuri prin mai multe departamente și filiale, dar niciunul nu a ajuns mai departe de faza inițială, de simplă discuție. Trec săptămâni și luni fără să mai aud mare lucru de la Nick. M-am întâlnit apoi cu el din nou pe la sfârșitul lui ianuarie 2000, când mi-a spus că se pare că absolvenții de MBA nu prea sunt potriviți pentru domeniul asigurărilor, că nu există nicio oportunitate vizibilă pentru mine la Barosana și că ar trebui să încep să ia în considerare posibilitatea de a mă disponibiliza. Nu aveam nevoie de elocința lui Alan Dershowitz** ca să-i sugerez că poate Barosana ar fi trebuit să se gândească dacă MBA-urile sunt sau nu potrivite pentru domeniul asigurărilor înainte ca ea, companie de asigurări, să sponsorizeze pe cineva care să facă un curs MBA.

Aveam nevoie să câștig ceva timp pentru a-mi găsi un alt job undeva într-o altă companie. "Ce-ați zice de un transfer la sediul nostru central din străinătate?" — am întrebat eu. Dar direcția cutare, dar departamentul cutare? Haideți, băieți, aveți 86 de catralioane de angajați, sigur s-o mai găsi un loc și pentru unul mic ca mine. Nick a încuviințat și a rămas că mai caută alte posturi în compania noastră, dar m-a avertizat că era "ultima mea șansă", ceea ce m-a deranjat puțin, fiindcă suna a avertisment, iar eu nu făcusem nimic rău.

* Roman de Louis de Bernieres. (n.trad.)

** Alan Dershowitz — jurist american, avocat în procese celebre precum cel al lui Claus von Bülow sau O.J. Simpson. (n.trad.)

Cum s-a dovedit până la urmă, ultima mea șansă nu era nici pe departe un lucru atât de îngrozitor pe cum suna. Pot chiar s-o recomand cu căldură oricărei persoane care suferă de stres sau este în convalescență după o boală îndelungată, sau care are mare nevoie să uite de tot și de toate. Mai ales dacă vă plac la fel de mult ca și mie cărțile, filmele și plimbările lungi. Fiindcă următoarea dată când am mai primit vreo veste de la Barosana a fost cu ocazia unui telefon dat pe 19 iulie, adică după aproape șase luni — și cinci lefuri întregi — de la ultima mea întâlnire cu Nick. Și după zece luni de când fusesem repus în drepturi cu salariul complet. Și aproape doi ani de când intrasem pe ușa biroului lor chiar dornic să muncesc ceva.

Cum de s-a putut întâmpla așa ceva? Vă spun eu cum. Fiindcă nimeni nu a vrut să-și bată capul cu mine, nimeni nu s-a gândit la problema mea mai mult de două secunde. Căzusem afară din sistem prin fisurile imense căscate în el. Ajunsesem obiectul unui joc de-a “dă-o mai departe”, doar că cineva scăpase obiectul respectiv pe jos, îl lăsase să zacă acolo și apoi uitase de el.



În următoarele șase luni, mi-am căutat altă slujbă. După mai multe interviuri, Gargantuana, una din rivalele Barosanei, mi-a oferit postul de asistent al președintelui responsabil cu divizia lor globală, ca să mă ocup de “strategia de afaceri și managementul cunoașterii”. Am primit oferta de angajare pe 17 iulie. Eram pe cale să sun la Barosana și să-mi aranjez o vizită pe acolo, ca să le spun “bună ziua, mă mai țineți minte, lucrez la voi și aș vrea să-mi dau demisia, dacă se poate”, când a sunat telefonul și am aflat că sunt invitat la o întâlnire cu un mare șef de la Direcția Energie.

Aici ar trebui să fac o remarcă. Eu fusesem încă de la început angajat al Direcției Energie. Aceasta era direcția în care lucrasem înainte de MBA, care contribuisese la cursul meu și care mă plătise de când terminasem MBA-ul. Telefonul care mă poftea să trec pe la serviciu era primul meu contact cu cineva din Direcția Energie de când plecasem la curs (dacă nu

punem la socoteală scurta mea conversație din timpul cursului cu șeful meu cel distrat și pensionabil). Cu alte cuvinte, de aproape doi ani de zile.

Încă mai chicotesc când îmi apare în minte imaginea ședinței care probabil că a avut loc la Direcția Energie în momentul în care le-a picat, în sfârșit, fisa. "Gata, băieți, trebuie să facem ceva să ne reducem cheltuielile, știu că nu e plăcut, dar afacerile-s afaceri și lumea e crudă, însă noi suntem băieți mari și hârșiți și știm ce trebuie făcut. Ce-ar fi să scoatem fiecare câte o idee pe tapet și să vedem pe urmă care din ele face flori? Haideți să ne-aruncăm mai întâi de toate o privire pe ștatul nostru de plată, să vedem de cine trebuie să ne despărțim... Așa, să începem de sus... Țsta-i prea bun prieten cu unul din clienții noștri. Asta e o catastrofă, dar are niște înaintări de toată frumusețea și când trece duduie pământul... Țsta chiar că face umbră pământului degeaba, dar parcă era nepotul directorului adjunct, nu? ... Da ăsta cine dracu mai e? David Bolchover? Îl știe careva? Lucrează la noi? Bill, ia scoală-te, ce Dumnezeu! Îl știi pe tipul ăsta, Bolchover?"

După tot acest timp în care am fost plătit să nu fac nimic, cinstit era și să mi se dea o compensație pentru sistarea contractului meu cu ei. După întrevvedereea noastră, șeful cel mare m-a condus până la lift. Puțin jenat, m-a întrebat ce am făcut în lunile care trecuseră. Singurele lucruri care îmi veneau în minte erau Euro 2000, meciurile de cricket de la Lord's, meciul lui United în Europa, după-amiezile însorite la grădina zoologică londoneză, micile dejunuri tihnite la cafenea, citind ziarul, lunch-urile cu amicii și matineele de la Screen on the Hill. În schimb, m-am auzit îngăimând: "A fost o perioadă evident dificilă, și pentru mine, și pentru familia mea". Nu aveam pe atunci nici o familie.

De câte ori văd sondajele pe care le face *Sunday Times* despre primele 100 companii la care se lucrează cel mai bine, mie îmi vine să râd. Primele trei pe anul 2004 au fost WL Gore, Beaverbrooks și Data Connection, acestea fiind alese pentru punctajul ridicat acordat lor de angajați pentru "leadership", sentimentul de "bine", de "apartenență", de "recompensare" și de "creștere personală". Am citit listele acestea cu maximă

atenție, de mai multe ori, căutând Barosana — Energie dar, în pofida punctajului extrem de mare pe care i l-aș acorda eu personal pentru sentimentul de "bine" și de "recompensare", aceasta nu a apărut niciodată.



Barosana m-a mai ținut pe ștatele lor, cu salariu întreg, încă o lună, până pe la mijlocul lui august, când în sfârșit mi-au dat și plata compensatorie. Ca atare, aceasta a fost perioada cea mai frumoasă din cele 11 luni de plată integrală. A fost drăguț din partea lor că mi-au oferit această lună în plus, fiindcă sufeream de oboseală cronică și, prin urmare, aveam nevoie de o pauză înainte de a mă arunca în vârtoarea unei noi provocări.

A fost experiența mea la Barosana un fenomen unic? O întâmplare atipică? Pot să vă spun că, în perioada următoare, cât am fost angajat la Gargantuana, am fost și norocos și nenorocos, în egală măsură, în funcție de perspectiva din care mă privești. Nenorocos, în sensul că munca pe care mi-o dădea să o fac șeful meu mai mult absent era extrem de necaptivantă și, mai aproape de subiectul acestei dezbatere, era întreruptă de lungi perioade în care nu aveam nici măcar munci din acestea necaptivante de făcut. Norocos, fiindcă am putut să adun materiale și să-mi scriu cartea *Manager pentru 90 minute*, stând la birou și fiind plătit de un angajator generos.

Prin urmare, cariera mea, cu funcții cu tot, putea fi prezentată în acel moment astfel:

- companie mică (PWS) — nici un titlu — muncă destul de grea — salariu de mizerie;
- companie mai mare (Minet) — director de divizie — mai puțin de lucru — mai mulți bani;
- companie încă și mai mare (Barosana) — Vicepreședinte asistent (coleg, practic, cu Dick Cheney) — încă și mai puțină muncă, inclusiv 11 luni de inactivitate literalmente crasă — bani încă și mai mulți;
- altă companie foarte mare (Gargantuana) — director — foarte puțină muncă, în afară de scrierea unei cărți — bani și mai mulți decât înainte.



Gândul înspăimântător care mi se tot învâрте prin minte de câțiva ani încoace este că aș fi putut să-mi parcurg bine mersi toată cariera cât se poate de confortabil, muncind foarte puțin și câștigând o cantitate frumușică de parale. Bine, poate că ar fi trebuit să fac puțin mai multe eforturi să ascund faptul că muncesc foarte puțin, dar acest lucru nu ar fi fost, în nici un caz, peste puterile inteligenței sau ingeniozității mele.

M-am tot uitat prin birourile în care am lucrat și am văzut o mulțime de oameni care, mai tot timpul, făceau foarte puține lucruri. Am văzut, de asemenea, mult mai mulți oameni încercând să arate ca și cum ar face ceva, în caz că se uită cineva la ei, deși, doar o brumă de spirit de observație să fi avut, și ți-ai fi dat seama imediat că de fapt ei nu fac nimic. Sinceritatea mea proaspăt descoperită privind propriile mele trăiri m-a ajutat să aud istorii similare de la tot felul de persoane cu care m-am întâlnit în afara serviciului.

Cartea de față nu este despre Barosana, despre Gargantuana sau despre mine. Acestea nu au fost decât niște companii în care s-a întâmplat să fiu angajat. Un număr mare de oameni, în toate domeniile de activitate, reușesc, se pare, să suporte această existență de mort viu pe parcursul celei mai mari părți a vieții lor active și, uneori, chiar primesc compensații însemnate pentru acest lucru. (Apropo, cuvântul "compensație", folosit în legătură cu salariul, așa cum apare în anunțurile cu angajări, m-a fascinat dintotdeauna. Compensația indică foarte clar o plată pentru repararea unei experiențe negative. Cuvântul ne oferă, prin urmare, un crâmpei de sinceritate în această lume nesinceră a muncii de birou a gulerelor albe: "Voi vă irosiți viața murind de plictiseală într-un birou lipsit de suflet, iar noi vă oferim o compensație.")

Poveștile cu oameni plătiți ca să facă mai nimic pot părea amuzante în ochii observatorului detașat. Dar pentru acționarii unei companii și pentru orice om căruia îi pasă de soarta economiei în general, morții vii nu sunt un lucru de râs.



CAPITOLUL 3

BANI DE POMANĂ

Am reușit să mă conving să accept faptul că probabil fac cam același volum de muncă precum mulți oameni de vârsta mea, adică în jur de două-trei ore pe zi. Dar am hotărât că nu vreau să-mi irosesc tot restul vieții prefăcându-mă că lucrez, mutând calculatorul de pe solitaire pe aplicații de calcul tabelar sau schimbându-mi brusc tonul vocii în timpul unei convorbiri personale ori de câte ori intră directorul în birou. Din ce am putut afla de la contemporanii mei, se pare că există o mulțime de slujbe care presupun să vii dimineața la serviciu, să stai la taclale vreo oră sau două, să faci ceva muncă utilă între ora 11 și prânz, să te întorci din pauză, să trimiți un e-mail aiurea lui Gary, de la Contabilitate, după care să-ți petreci restul după-amiezei într-o aparentă concentrare totală, în timp ce descarci o poză cu un transexual nud de la <http://www.titsandcocks.com>.

*Michael Adams,
în "Cel mai bun lucru pe care îl poate avea omul",
de John O'Farrell*

Ați lucrat vreodată într-un birou plin de oameni și v-ați întrebat: "Oare ce fac, *pe bune*, tipii ăia din colț? Știi ce funcții sau ce sarcini au, oficial vorbind. Dar ce fac ei *în realitate*?" Sau ați discutat vreodată cu cineva despre munca lui, ați stăruit dincolo de superficialul "cu ce te mai ocupi?" și ați reușit să aflați, la sfârșitul discuției, ce presupune *concret* munca respectivului?

Toți acești oameni, care se întreabă și ei cu ce se ocupă, de fapt, cei din jur ca să-și câștige pâinea. Iar apoi, își trimit aceste gânduri într-un cotlon al minții, fără a se mai gândi vreodată cum trebuie la ele. În fond, pentru ei, ca indivizi, nu este important ce face sau ce nu face fiecare. Și, oricum, toți acești oameni din jur trebuie că sunt teribil de ocupați, doar au funcții cu nume așa de impresionante, ba am mai auzit azi dimineață la radio un profesor care spunea că populația Marii Britanii se va reduce la zero până în 2050 din cauza muncii excesive și a stresului.

Puneți toate aceste gânduri și conversații izolate într-un tot colectiv și vom începe să refacem, bucată cu bucată, adevărul despre ceea ce se petrece cu adevărat. Cum se întâmplă de obicei, dacă cele spuse de cei cu care stați de vorbă despre activitatea lor de zi cu zi sună neconvingător sau prea vag, sau dacă nu lucrează într-o firmă foarte mică, cel mai probabil respectivii nici nu fac mare lucru. Dar din cauză că nu putem să ne ținem de persoanele în cauză de dimineață până seara, noi presupunem că totul este bine și frumos în viața lor profesională, închipuindu-ne că și ei, aidoma tuturor celor pe care îi vedem la televizor, trebuie să jongleze frenetic cu problemele echilibrului muncă/viață, până când sucombă în fața dublei inevitabilități a alcoolismului și disfuncției erectile.

Poate că noi, personal, avem perioade lungi de timp când nu lucrăm aproape nimic la serviciu, dar acesta este numai cazul nostru, nu? Noi nu suntem norma. Nu suntem un feno-

men răspândit. Individul care stă în fața mea la serviciu nu face niciodată nimic — ori de câte ori trec pe lângă biroul lui, e ori pe câte un sit cu mașini, ori joacă golf pe calculator. Dar asemenea lucruri sunt permise numai în mica noastră părticică din direcție. Șefului nostru nu îi pasă de asemenea lucruri, el nu este niciodată la birou. Dar dincolo, lucrurile trebuie să stau altfel. Și oriunde aș lua-o pe scări în sus, în alte direcții, toți se grăbesc în permanență undeva, călcând cu hotărâre și vorbind repede, ca și cum tocmai ar desfășura ultima fază a unei operațiuni militare de tip SAS*.

Așa cum este adesea cazul în viața corporațiilor, percepția superficială și leneșă a celor din jur poate să eclipseze atât de ușor realitatea obiectivă. Iar această realitate ne dezvăluie uriașa risipă și farsa de a-i plăti pe oameni să mimeze munca, să ocupe un scaun un număr dat de ore, în loc să le dai bani pentru munca pe care o prestează.

Forța de muncă se scurge la canal

Îndeletnicirilor mai vechi, tradiționale, ale morților vii — șuetele cu colegii, uitatul pe fereastră sau mutatul hârtiilor dintr-un loc într-altul — li s-au alăturat tehnici mai moderne de omorât timpul în cursul unei zile de muncă. Cu totul distructiv pentru acea imagine pe care au indus-o mass media forței de muncă suprasolicitate, aceste tehnici sunt adesea și mult mai măsurabile.

Se poate estima acum destul de realist costurile reale ale activităților fără legătură cu munca ce se desfășoară în birou (mă abțin în mod voit să utilizez termeni la modă precum eschivarea de sarcini sau delăsarea, fiindcă, de cele mai multe ori, angajații nici nu au vreo muncă reală de care să se eschiveze). Uriașele dovezi de ineficiență și, cu certitudine, lipsa de viabilitate pe termen lung a culturii tradiționale a muncii în birouri sar în ochii tuturor.

Websense, compania de management al accesului angajaților la Internet, a încercat să calculeze costurile în bani ale timpu-

* Special Air Service — forțele speciale britanice. (n.trad.)

lui petrecut de angajații americani navigând situri de Internet care nu au absolut nici o legătură cu sarcinile lor de serviciu. Lucrătorii cuprinși în acest studiu au recunoscut că își petrec 1,5 ore pe săptămână vizitând situri din această categorie. Chiar dacă am lua de bună această cifră (orice funcționar care știe ce-i ăla Internetul și care declară că petrece toată săptămâna doar 1,5 ore online merită, pe drept cuvânt, replica aceea a elevilor de prin anii '70, cu frecatul bărbiei și cu un puternic "Jimmy Hill!!!" strigat după el*), implicațiile ei financiare sunt majore. Websense a înmulțit această cifră cu salariul mediu din SUA, luat din datele Biroului Federal de Statistica Muncii, și cu numărul de angajați cu acces la Internet (70 milioane). Concluzia lor a fost că paguba suferită din această cauză de economia SUA se ridică la colosala sumă de 85 miliarde USD pe an, ceea ce reprezintă PIB-ul unuia dintre tigrii economici asiatici, Singapore, pentru anul în care s-a întreprins studiul respectiv, 2002.)

Mințile mai suspicioase ar putea spune că o companie ca Websense, care vinde software ce limitează accesul angajaților la anumite situri nelegate de munca lor, este sigur interesată să producă statistici alarmiste precum aceasta. Dar Websense a adoptat o linie chiar foarte moderată. Ei au acceptat cifra de 1,5 ore pe săptămână din declarațiile angajaților și au trecut cu vederea estimarea mult mai realistă de 8,3 ore (adică mai mult de o zi de lucru pe săptămână) propusă în cadrul studiului de managerii de resurse umane și care se baza, probabil, pe dovezile concrete pe care le culegeau aceștia din observarea zilnică a activității online a angajaților lor. Dacă luăm această a doua cifră, vorbim deja de o banală pierdere de 470 miliarde USD pentru economia SUA, ceea ce ne aduce aproape de PIB-ul total al Braziliei.

O altă companie, Internet Policy Consulting, a venit cu o cifră de compromis. Folosindu-se de propriile ei cercetări și de

* Jimmy Hill — fotbalist, comentator și om de fotbal și, ocazional, actor britanic. Renumit pentru bărbia lui proeminentă și pentru bărbuța care o acoperea. Expresia "Jimmy Hill" a ajuns să însemne "cineva care se ferește să spună tot adevărul". (n.trad.)

ale altor organizații, ea a estimat în 2003 că economia SUA ar fi pierdut în acel an aproximativ 10 miliarde ore de activitate productivă la locul de muncă din cauza utilizării Internetului de către angajați. Compania a estimat prejudiciul adus economiei la 250 miliarde USD. După publicarea raportului, Internet Policy a spus: "Cele 10 miliarde de ore pierdute echivalează cu a avea 5 milioane de funcționari plătiți să navigheze pe Internet timp de un an de zile", cu alte cuvinte, America, din bunătatea inimii ei, s-a gândit să aducă toată populației Scoției și să o plătească timp de un an doar ca să stea și să se uite la www.celticfc.co.uk și www.billyconnolly.com.

În Marea Britanie, un studiu întreprins în 2002 de Cranfield School of Management a relevat că în 30% dintre companiile mici și mijlocii chestionate se pierdea cu navigatul pe Internet și cu utilizarea e-mailului în interes personal mai mult de o zi de lucru pe săptămână. Impactul asupra marjei de profit a companiilor în cauză era major. După datele raportului, o companie care înregistrează un profit de 700.000 lire sterline la o cifră de afaceri de 10-12 milioane ar putea pierde 15% din profit din cauza utilizării neproductive a Internetului și a poștei electronice.

Dacă avem pierderi atât de mari în companiile mici, atunci nu putem decât să speculăm cât de mari trebuie să fie costurile în companiile britanice mai mari (în rândul cărora nu s-a întreprins nici un studiu similar), unde este mult mai ușor să te ascunzi prin cotloane. De fapt, cu cât ieși mai puțin în evidență, cu atât crește și probabilitatea să ajungi să folosești conexiunea la Internet de la birou în mod abuziv. După un studiu din 2002 executat de *Personnel Today*, 57% din specialiștii în resurse umane intervievați au afirmat că angajații cei mai vinovați de asemenea abuzuri sunt cei care au birouri separate.

În absența unor date oficiale publicate, haideți să încercăm să adunăm noi cifrele. Dacă luăm o companie mare, cu o forță de muncă de 5000 oameni, și dacă raportăm totul la salariul mediu de 12,03 lire pe oră din Marea Britanie în 2003, lăsând la o parte cheltuielile generale considerabile asociate cu forța de muncă și adoptând o linie moderată privind utilizarea Internetului, să spunem 5 ore pe săptămână în medie, pierderile

anuale suferite de compania respectivă vor fi totuși mai mari de 14 milioane lire sterline. Iar dacă extindem acest calcul la populația activă în general (la sfârșitul lui 2003, au acces la Internet la serviciu 7,1 milioane de cetățeni britanici activi), pierderile înregistrate de PLC-urile* din Anglia ar fi mai mari de 20 miliarde lire sterline pe an, chiar calculând cu niște cifre atât de prudente. Pentru a așeza aceste pierderi într-o oarecare perspectivă, cheltuielile anuale pe care le face guvernul cu apărarea sunt de cca. 30 miliarde lire sterline, în timp ce Sistemul Național de Sănătate a primit 82 miliarde lire în 2004.

Iar 5 ore pare a fi o estimare mult prea mică. În capitolul 1, apar câteva statistici privind utilizarea Internetului la locul de muncă, dar iată aici încă vreo câteva, ca să avem o bază mai bună de discuție:

- Numărul utilizatorilor care accesează de la serviciu siturile web de știri este cu 35,5% mai mare decât al celor care fac acest lucru de acasă, primii petrecând de asemenea cu 68% mai mult timp pe aceste situri (lucru de înțeles, acasă având treabă). (*Nielsen/Net Ratings*)
- Utilizatorii care navighează pe siturile financiare de la serviciu sunt cu 31% mai mulți decât cei casnici și petrec cu 102% mai mult timp pe siturile respective (haideți acum, doar trebuie să-și câștige oamenii o existență, acolo!) (*Nielsen/Net Ratings*)
- 46% din cumpărăturile online de sărbători se fac de la serviciu. (*Nielsen/Net Ratings*)
- În decembrie 2002, în Statele Unite, 7,9 milioane de utilizatori de Internet de la locul de muncă au vizitat situri de mică publicitate (întâlniri online), ei acoperind 35% din timpul total de accesare a acestor situri (lucru util, pentru rarele ocazii când chiar nu găsești pe nimeni prin birou care să-ți răspundă la avansuri). (*eMarketer*).

* PLC sau plc (*Public Limited Company*) — companie de stat/publică cu răspundere limitată, în Anglia și Scoția. Substituibil cu *cpt* (*cuideachta phoiblí theoranta*) în Republica Irlanda și cu *ccc* (*cwmni cyfyngedig cyhoeddus*) în Țara Galilor. (n.trad.)

- 74% din ascultatul de radio online are loc între 5 dimineața și 5 seara, în zilele de lucru, cu numai 14% în weekenduri (pe asta n-am încercat-o — mi-a scăpat. E suficientă o casca discretă și ziua trece ca gândul). (*Streaming Media World*)
- 23% din angajații francezi recunosc că utilizează Internetul în interes personal mai mult de o oră pe zi. 72% dintre cei care se folosesc de net pentru scopuri personale admit că intră online în timpul de lucru și nu în pauza de prânz sau după program. Numai 3% dintre respondenții la această anchetă au afirmat că nu au folosit niciodată Internetul în scopuri personale de la serviciu. (*The Benchmark Group*)
- 64% din funcționarii din SUA afirmă că se folosesc de net în interes personal în timpul programului. Această cifră se divide în felul următor: 26% mai puțin de o oră pe zi, 22% între una și două ore, 8% între trei și patru ore și încă 8% cu peste cinci ore petrecute pe net în scopuri personale (ca să nu mai zică nimeni nimic despre lenea francezilor). (*Greenfield Online*)
- Angajatul american mediu petrece 75 minute pe zi folosind aparatura companiei, adică telefoanele, computerele, faxurile și copiatoarele, în scopuri personale. (*Gallup*)
- Aproape 40% din lucrătorii din Anglia, Germania și SUA petrec zilnic o oră sau mai mult din timpul lor de lucru trimițând e-mailuri rudelor și prietenilor prin intermediul sistemului de poștă electronică al companiei. Într-o companie obișnuită de 100 persoane, conform datelor culese de Clearswift, în fiecare an se pierd aproape 1700 zile de lucru din cauza faptului că oamenii utilizează sistemele de e-mail ale companiei în scopuri nelegate de aceasta. Ceea ce echivalează cu angajarea a 7 lucrători noi cu normă întreagă. (*Clearswift*)
- Un lucrător american obișnuit pierde pe zi cam două ore. 44% au declarat că metoda cea mai populară de pierdut timpul la serviciu este utilizarea Internetului în scopuri personale. (*America Online și Salary.com*)

Multe dintre aceste statistici privind Internetul la locul de muncă se bazează pe estimările făcute chiar de angajați cu privire la activitățile lor. Am putea foarte bine să adoptăm un punct de vedere cinic, dar potrivit situației, și să tragem concluzia că angajații au în general tendința să minimizeze ponderea timpului în care nu lucrează, în folosul propriei lor imagini despre sine, dacă nu pentru altceva. Am putea în schimb să privim timpul total petrecut de un angajat pe Internet, iar apoi să tragem singuri niște concluzii aproximative legate de modul în care împarte respectivul acest timp. Nielsen/Net Ratings, o companie care măsoară cât de mult este utilizat Internetul, a raportat că funcționarii din SUA au stat online, în noiembrie 2003, în medie 21 ore și 41 minute pe săptămână. Câte slujbe de birou necesită atâta muncă cu Internetul sau chiar mai puțină? Și chiar și așa, multe dintre utilizările Internetului în interesul serviciului presupun o accesare rapidă și simplă a unor informații de pe niște situri binecunoscute, nu căutări îndelungate, stat pe chaturi și lecturi aprofundate.

Sigur nu vorbim aici de angajați supraaglomerați, care se relaxează câteva minute între două sarcini presante (deși pentru unii se poate întâmpla și așa). Aceasta este o problemă structurală de mare anvergură. Au răsărit mii și mii de situri special pentru asistarea milioaneilor de utilizatori de Internet de la locul de muncă ce încearcă să-și umple ziua cu altceva, după ce s-au plictisit de siturile cu sporturile lor favorite sau de cumpărături. www.ishouldbeworking.com*, care primește mai bine de 10.000 vizitatori pe zi, are pe pagina principală un ceas care măsoară timpul rămas până la weekend, precum și o mulțime de instrumente utile pentru "funcționarii pierdere-vreme", inclusiv un program de protejat identitatea online sau un altul care seamănă cu un test sau o instalare pe care le execută calculatorul, în timp ce dumneavoastră tocmai v-ați luat o pauză de cafea. Alte situri populare sunt www.slackersguild.com, www.boredatwork.com și www.donsbosspage.com*, care

* "www.artrebuisamuncesc.com". (n.trad.)

** "www.breaslalenesilor.com", "www.plictisitlaslujba.com" și, respectiv, "www.paginaluiDonpentrucandapareseful.com". (n.trad.)

conțin sfaturi de cum să navigați invizibil la serviciu, vă pun la dispoziție un buton de panică/protecție, ca să ștergeți toate urmele atunci când apare șeful, și, de asemenea, conțin clipuri audio cu sunete de activitate febrilă de birou, în caz că șeful dumneavoastră nu poate vedea ce faceți, dar are obiceiul să tragă cu urechea. www.ihatework.co.uk*, care oferă disconforturi dacă vreți să vizitați Alton Towers în timpul săptămânii, a fost creat după ce parcul de distracții a descoperit că unul din trei vizitatori își ia liber de la serviciu servindu-i șefului lui un motiv fals.

De fapt, nu puteți pierde vremea la birou decât dacă sunteți fizic acolo. Numărul total de absențe de la lucru din Anglia în 2003 a fost de 176 milioane zile, cu o medie de 7,2 zile pe cap de angajat. Conform unui sondaj efectuat de CBI și Axa Insurance în 500 companii private, 15% (și restul!) din totalul absențelor pe caz de boală, adică 25 milioane zile, au fost cauzate de angajații care s-au prefăcut că sunt bolnavi pentru a primi concediu. Costul necesitat de acoperirea salariilor personalului absent a fost de 11,6 miliarde lire sterline (475 lire de angajat), în care intră și cele 1,75 milioane de lire pentru absențele care au fost cel mai probabil necinstit justificate. 78% dintre companii au afirmat că există o legătură clară sau posibilă între tiparul apariției absențelor și prelungirea neautorizată a weekendului (cu alte cuvinte, un procent disproporționat de mare de absențe de la serviciu s-au produs vinerea și luna). Un studiu din 2005 referitor la concediile medicale întreprins de Peninsula, o firmă specializată în dreptul muncii, a demonstrat clar acest lucru. S-a demonstrat că luna și vinerea sunt zilele cu cele mai multe învoiri pe motive de boală (23% și, respectiv, 25%), în timp ce miercurea se iau cel mai rar învoiri (8%).

Este elocvent faptul că organizațiile mari au raportat niveluri mult mai ridicate de absentism decât cele mici. În sectorul de stat, rata absentismului este de 10,1 zile per angajat. Media din companiile private cu peste 5000 angajați este și ea apropiată de această cifră — 10,2 zile per angajat, în timp ce în

* "www.urascmunca.co.uk". (n.trad.)

firmele cu un personal mai mic de 50 oameni, această medie este de 4,2 zile. Acest absentism prezent în organizațiile mari s-a manifestat în mod clar la British Airways. Personalul de acolo își ia, în medie, 16,7 zile de concediu medical pe an — sau trei săptămâni lucrătoare și jumătate, ceea ce, pentru companie, reprezintă un cost de 60 milioane lire sterline. CBI consideră că firmele mai mici au un număr mai mic de absențe din cauza contactelor mai dese cu conducerea și a unei presiuni mai mari din partea colegilor. Dacă aplicați aceeași logică la utilizarea Internetului în timpul programului în companiile mari, veți vedea că cifrele, atunci când chiar ajung să fie date publicității, pot fi înspăimântătoare. Nu este de mirare, așadar, că astfel de cifre nu au apărut *niciodată*. Dacă 30% dintre companiile mici și mijlocii declară că pierd o zi sau mai mult pe săptămână cu utilizarea Internetului în scopuri personale, multe companii mari își apără probabil cu strășnicie statisticile lor, de teamă ca acestea să nu submineze încrederea clienților și a acționarilor dacă ajung la urechile publicului.

Un vinovat pentru multe din absențele de la serviciu și pentru lipsa de productivitate este alcoolul. Conform unui studiu efectuat în 2004 de agenția de plasare a forței de muncă Reed, mahmureala costă economia Marii Britanii 2,8 miliarde de lire sterline pe an (bugetul britanic pentru asistența internațională pe 2004 a fost de 3,8 miliarde lire, iar suma rezervată pentru războaiele din Irak și Afganistan a fost de 4,4 miliarde lire). Anual, zece milioane de zile de lucru se pierd din cauza abuzului de alcool, ceea ce înseamnă un cost estimativ pentru economia britanică de 960 milioane, produs de faptul că angajații își iau liber din cauză că sunt prea mahmuri ca să lucreze (încă o dată, aceasta este o estimare moderată — unitatea strategică a Guvernului a estimat chiar ea cifra anuală a zilelor de concediu medical asociate cu alcoolul la 17 milioane).

Pe lângă aceasta, Reed a arătat că angajații mahmuri mănează economia cu încă 72 milioane de zile lucrătoare anual, din cauză că vin la lucru "cu capul mare", în medie, două zile și jumătate pe an. Angajații estimează ei singuri că mahmureala lor cauzează o pierdere de doar 27% din productivitate, și asta atunci când se mai deranjează să *vină* la serviciu (probabil că

încă le mai bubuia capul când au produs cifra aceasta), ceea ce echivalează, totuși, cu o pierdere totală de 19 milioane zile lucrătoare pe an și un cost suplimentar pentru economia britanică de 1,8 miliarde lire sterline rezultat din orele de lucru pierdute. Alte studii similare au estimat costul anual al mahnurelii la serviciu la 3,8 miliarde USD în Australia, iar în Statele Unite — la fabuloasa sumă de 148 miliarde USD.

Legalizarea puburilor deschise non-stop, planificată să aibă loc în Marea Britanie în 2005, este un câștig din punctul de vedere al libertății personale, dar sigur va reduce și mai mult productivitatea, în special în companiile cu o forță de muncă mai tânără. Așa cum am menționat în capitolul 1, un studiu neoficial efectuat de doi absolvenți de facultate printre mai bine de 500 prieteni, cunoscuți și colegi a relevat că o treime dintre tinerii angajați suferă de mahnureală cel puțin de două ori în timpul unei săptămâni de lucru. 55% dintre cei între 18 și 25 ani intervievați în cadrul studiului Reed considerau că licența de funcționare non-stop a puburilor va afecta negativ productivitatea la locul de muncă.

După spusele unui anumit segment al lucrătorilor chestionați de Reed, gradul de acceptare a mahnurelii la locul de muncă este și el în creștere. La întrebarea "considerați că este mai acceptabil acum să vă prezentați la serviciu mahnur decât era acum trei ani?", 31% dintre angajați au răspuns că este mai acceptabil. În mod cu totul nesurprinzător, procentul celor care consideră că acest lucru a devenit mai acceptabil este mai mare printre personalul administrativ și auxiliar și printre stagiarii cu licență (cei cu șansele cele mai mari să sufere de mahnureală), în timp ce procentajul celor care consideră că este mai puțin acceptabil este mai ridicat în rândul managerilor și al directorilor (niște figuri rupte de realitate, care nu prea au idee ce se întâmplă printre cei de sub ei!).

Măsurarea ineficienței la locul de muncă prin aceste metode evidente este ilustrativă, dar nu redă întregul tablou. Utilizarea personală a Internetului, de pildă, pur și simplu a *spirit*, fără să înlocuiască altceva, arsenalul pe care îl avea la dispoziție lucrătorul plictisit în epoca de dinaintea Internetului ca să facă să treacă vremea până la şuierul sirenei de sfârșit de zi. Oamenii încă mai stau la taclale pe îndelete cu colegii pe teme nelegate de serviciu, o șterg pe afară, pasămite pentru o "întâlnire cu un client", pleacă la toaletă și se întorc peste o oră sau stau și visează toată ziua, gândindu-se la acele vremuri viitoare când nu va mai fi nevoie să petreacă opt ore pe zi sau mai mult făcând ceva ce le răpește tot cheful de viață, asta cu condiția să nu fie de pe acum morți.

Așadar, cum am putea găsi o cifră pentru costul activităților neproductive mai puțin vizibile? În loc să ne uităm la rezultatele măsurabile ale lipsei de interes manifestate la locul de muncă, am putea să inversăm logica și să încercăm să estimăm numărul de angajați care sunt complet demotivați de slujbele lor, iar apoi să facem ipoteze privind activitățile (ne)productive ce sunt consecința inevitabilă a lipsei lor totale de interes.

Gallup studiază periodic motivarea lucrătorilor, prin anchetele Qi 2, *Indexul de Implicare a Angajaților**. Qi 2 cuprinde douăsprezece întrebări care se pun angajaților individual, cum ar fi: "Am ocazia în fiecare zi să fac la serviciu lucrurile la care mă pricep cel mai bine?", "Opiniile mele la serviciu contează?" și "Șeful meu sau altă persoană de la serviciu pare interesat de mine ca om?". În urma analizei rezultatelor acestor anchete, Gallup împarte angajații în trei tipuri — cei "implicați" (loiali, productivi, capabili să obțină satisfacție din munca lor), cei "neimplicați" (nelegați psihologic de rolurile lor și gata să plece în altă parte dacă li se oferă ocazia) și cei "activ-dezimplicați" (dezamăgiți de locul lor de muncă). "Dezimplicații activ" este probabil termenul tehnic cel mai apropiat pe care îl avem pentru "morții vii" — anume acei oameni care s-au deconectat emoțional cu totul de munca lor. Conform celor

* *Employee Engagement Index Qi 2 Survey*. (n.trad.)

spuse de Gallup, "activ-dezimplicații" sunt "considerabil mai neproductivi" și lipsesc de la serviciu în medie cu 3,5 zile mai mult decât ceilalți angajați. Psihologic vorbind, cum spune Gallup, aceștia și-au părăsit deja slujbele.

La prima sa anchetă efectuată în SUA, Gallup a descoperit că 26% dintre lucrători erau "implicați", 55% erau "neimplicați" și 19% (24,7 milioane lucrători) erau "activ-dezimplicați". Costul productivității scăzute, al absenteismului, precum și migrația ridicată a segmentului de forță de muncă reprezentat de angajații "activ-dezimplicați" a fost estimat a fi între 292 și 355 miliarde USD pe an. Un studiu similar efectuat în Marea Britanie a scos la iveală 19% "implicați", 61% "neimplicați" și 20% "activ-dezimplicați". Costul pentru economie a fost estimat între 37,2 și 38,9 miliarde lire sterline (surclasând, cum ar veni, cheltuielile pentru apărare). În Germania, numai 12% sunt "implicați", 18% sunt "activ-dezimplicați", iar pierderile anuale sunt estimate a urca până la 260 miliarde euro. Franța a avut proporția cea mai mare de lucrători "activ-dezimplicați": 21%.

În toate anchetele, numărul celor care nu se simt inspirați de munca lor a reprezentat o majoritate semnificativă, după cum o minoritate tot la fel de semnificativă au fost și cei care ar vrea pur și simplu să nu mai facă deloc acea muncă. Milioane de oameni merg zilnic la serviciu suferind, pur și simplu, ca să câștige bani, după care se ascund să nu fie văzuți și își petrec ziua cât mai plăcut, făcând doar strictul necesar pentru a-și păstra funcțiile lor, care produc puțin și care costă zeci și sute de miliarde. Contribuția multor altor angajați la fel de neproductivi, uneltorii și *Manipulatorii Profesioniști Machiavelici*, despre care vom discuta în detaliu în capitolul 5, este fără îndoială scăpată din vedere în cursul acestor anchete. Aceștia, foarte probabil, figurează acolo în categoria celor "implicați", cu obiceiul lor de a-și petrece zilele cufundați cu multă încântare în provocări politice constând în formarea de abile alianțe strategice și în cățărarea până pe piscurile lumii corporatiste, unde pot culege nemărginite recompense financiare și se pot scălda în adulația subalternilor ambițioși.

Departe de a fi niște entități raționalizate fără milă și orientate rapace spre profit, așa cum sunt portretizate de anumite părți ale stângii politice, multe companii mari sunt de fapt încă posedate de demonii unei ineficiențe uriașe, suferind de pe urma risipei instituționale generalizate. Ele nu numai că tolerează inactivitatea pe scară largă, dar o și plătesc cu vârf și-ndesat. Iar cât privește economia noastră în general, aceasta pierde de două ori. În primul rând, din cauză că firmele își sacrifică atât de mult din productivitatea lor, plătind pentru neproductivitate. În al doilea rând, de pe urma masivelor costuri de oportunitate. Milioanele de oameni neproductivi, care nu sunt forțați să iasă din ascunzișurile lor confortabile și bine plătite, nu pot să-și pună la bătaie inventivitatea, talentele și energia lor în niște medii mai puțin îndobitocitoare, care să le împiedice deriva personală și să-i împingă de la spate să realizeze ceva. Oamenii or fi ei plictisiți de slujbele lor și lipsiți de viață, dar prea ușor acceptă să stea locului perioade lungi de timp, prinși în capcana psihologică a confortabilei lor siguranțe financiare. Și să folosească, în tot acest timp, cantitatea minimă de ingeniozitate de care au nevoie ca să-și prostească șefii și să-i facă să creadă că prezența lor acolo are un scop comercial util (nu că ar fi mulți șefi cărora să le și pese dacă așa stau lucrurile sau nu).

Nevoia este mama inventivității. Dar din cauză că mulți dintre oamenii neproductivi nu simt vreo nevoie, economia și societatea pierd imens din sursele lor vitale de creativitate și inovare.

Meciul economic de șase puncte

Când avem două echipe de fotbal aflate în pragul retrogradării care joacă una împotriva celeilalte, meciul respectiv se numește de "șase puncte". Echipa care câștigă jocul primește trei puncte și, lucru la fel de important, îi lipsește pe cei din echipa adversă de trei puncte valoroase — de unde și valoarea de șase puncte atribuită figurativ jocului. În jocul economic dintre risipă și productivitate, fiecare angajat care nu prea face

nimic în călduțul mediu al slujbelor plătite pune aceste șase puncte în brațele *echipei risipei*.

În loc să fie plătiți doar pentru că vin la serviciu, lucrătorii ar putea să fie lăsați în lumea largă, să caute un loc unde să fie plătiți pentru că produc ceva util și valoros. În mod inevitabil, acesta nu este un exercițiu simplu, după cum vă poate spune orice contractor freelance, întreprinzător individual sau firmă mică. Ca să și funcționeze, el necesită de cele mai multe ori o muncă uriașă, pasiune, spirit întreprinzător și imaginație. Care toate duc la progres social și economic într-o măsură mai mare decât inerția stagnantă a vieții din marile birouri.

Cheia este stimularea. Ca să supraviețuiască și să prospere, comerciantul individual sau o întreprindere nou-creată trebuie să ofere ceva ce alții sunt dispuși să cumpere. Angajatul din marile companii nu are niciun stimulent de acest fel ca să vină cu inovații, să umple golurile de pe piață, să genereze progres. El este plătit indiferent de ce face. Avantajul și câștigul potențial rezultate din venitul cu idei noi este limitat. Imediat ce ar face-o, stoluri întregi de *manipulatori profesioniști* ar apărea nu se știe de unde, cu penele zburlete de pericolul stârnit de așa un parvenit, ca să se lipească scai de idee și să-și însușească toată gloria disponibilă. Indira Gandhi, fost prim-ministru al Indiei, își amintea de sfatul dat de bunicul ei: "Mi-a spus odată că oamenii sunt de două feluri: cei care fac treabă și cei care culeg laudele. Și m-a îndemnat să fac parte din primul grup, fiindcă concurența acolo este mult mai mică." (Bunicul Gandhi sigur nu a auzit de morții vii, care nu fac nici una, nici cealaltă.)

Nici din punct de vedere financiar inovatorul corporatist nu prea are mult de câștigat. Poate câteva procente aici, poate o primă mai grasă acolo — asta dacă e norocos. Și care sunt dezavantajele? Creativitatea pune în pericol status quo-ul și, ca atare, pe toți cei care profită de pe urma lui. Gânditul și acționatul în afara normelor companiei îl lasă pe inventiv cu capul ițit deasupra parapetului, expunându-l răzbunării celorlalți, mai puternici ca el. Lecția se învață repede, înăbușind inițiativa tinerească și gândirea independentă. Învață care ți-e locul, angrenează-te în joc, așteaptă să-ți vină rândul, fă-ți prietenii care trebuie. Ajungi repede să înțelegi și să urmezi sfatul ironic

al Corinnei Maier: "Ține minte că orice încercare de a schimba sistemul este futilă".

Poți oricum să contezi pe faptul că întotdeauna se va găsi cineva care să facă munca sau să gândească în locul tău. Doar suntem mii de oameni aici, ce Dumnezeu, azi o las mai moale, oricum mă tem c-am luat cam multe la bord azi-noapte, știi cum e. Cu cât este mai mică firma, cu atât mai repede se oprește acest pasat de măgăreață și cu atât mai mult trebuie să acționezi pentru a supraviețui. Cu cât este mai mare sentimentul de responsabilitate și nevoie individuală, cu atât mai rapidă și mai eficace este și reacția.

Acest lucru este demonstrat foarte convingător de un studiu întreprins în anii '60 de doi psihologi americani, Bibb Latané și John Darley. Cercetarea lor a fost motivată de un caz oribil de crimă. În 1964, în Queens, New York, o femeie pe nume Kitty Genovese a fost atacată în timp ce se întorcea acasă. Atacatorului i-a luat jumătate de oră să o omoare, timp în care cei 38 de vecini ai femeii, treziți de strigătele ei, au stat să se uite de la fereastră. Nimeni nu a chemat poliția.

Această crimă, ca și toate celelalte produse în condiții similare de atunci, a declanșat sentimente de revoltă și rușine în întreaga societate. Latané și Darley au desfășurat ulterior o serie de studii, încercând să explice ceea ce ei au numit "problema observatorului de pe margine". Cei doi au conceput mai multe situații de urgență, pe care le-au simulat apoi în circumstanțe diferite, pentru a determina câți oameni sar în ajutor și în ce împrejurări sunt mai dispuși să o facă. Ei au descoperit că factorul cel mai important, mai important decât toți factorii care ne pot spune dacă oamenii sar sau nu în ajutorul victimei, este câți martori există la evenimentul respectiv.

Într-unul din experimente, de exemplu, Latané și Darley au cerut unui student aflat singur într-o cameră să simuleze o criză de epilepsie. Atunci când ceilalți subiecți ai studiului, luați unul câte unul, au crezut că sunt singurii care îl aud pe studentul aflat în necaz, 85% dintre ei au dat fuga să-i anunțe pe cercetători. Când subiecții au crezut că mai există alți doi martori la criză, doar 62% s-au dus după ajutor. Iar când s-au gândit că mai există încă 5 martori, numai 31% s-au dus la

cercetători. Într-un alt experiment, mai mulți oameni au fost lăsați să observe cum iese fum de sub o ușă. Când subiecții au fost singuri, s-au dus să semnaleze incendiul 75% dintre ei. Când au fost în grup, au dat alarma doar în 38% din cazuri. Din studii precum acestea, Darley și Latané au ajuns la concluzia că inactivitatea martorilor este cauzată în primul rând de difuzarea responsabilității. Atunci când sunt de față și alți oameni cu care putem împărți greutatea asumării de responsabilitate, ne simțim mult mai puțin obligați să acționăm. Cum spunea Malcolm Gladwell în cartea sa *Punctul de cumpănă**, "învățământul care poate fi tras de aici nu este că nu a strigat nimeni după ajutor, deși erau 38 oameni care au auzit-o (pe Genovese) țipând — ci că nu a strigat nimeni *tocmai fiindcă* erau 38 oameni care au auzit-o. Este de-a dreptul caraghios, dar dacă ar fi fost atacată pe o stradă pustie și de față nu ar fi fost decât un singur martor, poate că ar fi scăpat cu viață.



În toate întreprinderile umane, entitatea cea mai alertă, mai creativă și mai capabilă să răspundă la stimuli este individul izolat. Atunci când este înconjurat de prea multe persoane, individul nu se mai simte împins să reacționeze la o situație sau să acționeze la întreaga lui capacitate. El îi lasă pe ceilalți să facă acest efort. Necazul este că și ceilalți gândesc, mai toți, același lucru. Responsabilitatea dispersată dă naștere la apatie colectivă, în vreme ce răspunderea și necesitatea individuale generează acțiune.

Iar această logică stă și la baza uriașelor beneficii pe care activitatea antreprenorială le aduce economiei și societății. Așa cum spunea *The Economist* în 2004: "De cele mai multe ori, de-a lungul istoriei industriale, responsabile pentru marea majoritate a produselor de succes au fost firmele mici. Administrația Micilor Întreprinderi, care caută să promoveze interesele

* Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Ed. Little, Brown & Company, 2000. (n.trad.)

firmelor mici din Statele Unite, susține că pulso-stimulatorul cardiac, PC-ul, polaroidul și pretensionarea betonului au fost toate creații realizate în întreprinderi mici — acestea fiind doar câteva exemple din lista produselor care încep cu litera P.

Iar întreprinzătorii chiar sunt în fruntea procesului de dezvoltare de idei. Ei sunt responsabili de partea cea mai mare a inovațiilor: 67% dintre invenții, după Global Entrepreneurship Monitor, și 97% dintre inovațiile radicale de la Cel de-al Doilea Război Mondial încoace, după spusele lui Jeffry Timmons, în cartea lui *Crearea de noi afaceri**. Așa cum observa autorul de lucrări de management Peter Drucker în cartea sa *Inovația și spiritul antreprenorial***, "Întreprinzătorii văd schimbarea ca fiind norma, ca fiind sănătoasă. De obicei, nu ei sunt cei care provoacă schimbarea. Dar — și acest lucru îi definește pe întreprinzători și spiritul lor antreprenorial — ei caută întotdeauna schimbarea, reacționează la ea și o exploatează ca pe o oportunitate."

Această perpetuă căutare de oportunități și inovația care rezultă din ea se traduce în creștere, prosperitate și locuri de muncă. Raportul Global Entrepreneurship Monitor (GEM), inițiat la sfârșitul anilor '90, este o evaluare anuală efectuată într-un număr determinat de țări cu privire la gradul de activitate antreprenorială la nivel național, definit ca "orice încercare de a crea o nouă afacere sau de a deschide o întreprindere nouă". Scopul ei general este de a determina mărimea activității antreprenoriale, precum și impactul acesteia asupra creșterii economice. S-a descoperit că există o corelare foarte puternică, de 0,7 (1 fiind corelarea perfect pozitivă, iar -1 cea perfect negativă), între nivelul de activitate antreprenorială dintr-o țară dată și creșterea economică a acesteia. Țările care, în cadrul analizei, au prezentat niveluri ridicate de activitate antreprenorială au toate niveluri de creștere economică peste medie. Mai mult de jumătate din produsul intern brut al celei

* Timmons, Jeffry A., Smollen, Leonard E. și Dingee, Alexander L.M., *New Venture Creation: A Guide to Small Business Development*, Ed. R.D. Irwin, 1977. (n.trad.)

** Drucker, Peter Ferdinand, *Innovation & Entrepreneurial Spirit*, Ed. Harper and Row, New York, 1985. (n.trad.)

mai bogate țări, Statele Unite, este atribuibil micilor întreprinderi (definite ca având mai puțin de 500 angajați).

Firmele noi și mici sunt principala sursă de noi locuri de muncă într-o economie în schimbare. Jeffry Timmons apreciază că, deși companiile din *Fortune 500* din Statele Unite au aruncat peste bord mai bine de 5 milioane de locuri de muncă între 1980 și 1998, în aceeași perioadă economia a primit un plus de peste 34 milioane de locuri noi de muncă, majoritatea create de întreprinzătorii individuali și de micile întreprinderi. După spusele lui David Birch, expert în micile întreprinderi și fost lector la Harvard, firmele mari din Statele Unite au pierdut două milioane de locuri de muncă între 1994 și 1998, iar în aceeași perioadă, firmele mici au creat zece milioane. În timp ce companiile mari își vor externaliza treptat mai toate funcțiile lor, este de așteptat ca 80% dintre întreprinzătorii din întreaga lume să înceapă să creeze locuri de muncă de îndată ce companiile lor se consolidează suficient; 20% dintre ei se așteaptă să creeze cel puțin câte 20 de locuri de muncă. (Global Entrepreneurship Monitor). Într-o analiză făcută de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) pe baza unor studii întreprinse în zece țări, s-a descoperit, în 13 cazuri din 16, că rata de generare de locuri de muncă scade odată cu creșterea dimensiunilor companiei. Companiile mai mari tind să se extindă numai prin preluări de alte companii.

Există două tipuri de întreprinzător identificate de GEM — unul este împins de dorință ("factorul de tragere"), iar celălalt de necesitate ("factorul de împingere"). Primul tip, energic, cu imaginație, al întreprinzătorului înăscut, este puțin probabil să reziste prea mult timp într-o mare corporație (dacă chiar se gândește să intre în ea), ajungând repede să nu mai suporte să mimeze munca și să tânjească după lucruri mai palpitate, care să-i permită să progreseze. Unele culturi produc această rasă de întreprinzători într-o măsură mai mare decât altele și, din acest punct de vedere, Anglia a rămas mult în urmă. Aversiu-ne față de riscurile asociate cu înființarea și gestionarea unei afaceri noi este relativ mare, iar postura de întreprinzător nu se bucură, literalmente, nici pe jumătate de respectul și buna primire pe care le arc în America de Nord. Studiul GEM din

1999 a relevat faptul că 91% din întreprinzătorii din SUA și 88% din cei din Canada sunt de acord că "începerea unei afaceri pe cont propriu este o ocupație respectabilă". Numai 38% dintre omologii lor din Marea Britanie au fost de acord cu ei (și un jalnic 8% din japonezi, ceea ce explică destul de bine recentele lor probleme economice). Prin urmare, în Marea Britanie se înregistrează în 1999 doar 3,5 noi afaceri inițiate la suta de locuitori apti de muncă, comparativ cu peste 8 la 100 în SUA. Iar această cultură se perpetuează singură și de la sine. Raportul GEM din 2003 arată că cei care au cunoscut pe cineva care a început o afacere în ultimele șase luni sunt de două până la trei ori mai susceptibili să se lanseze și ei în activități antreprenoriale.

Întreprinzătorii din a doua categorie, cei care au nevoie să-și deschidă o afacere doar ca să subziste și să prospere, sunt încă mult prea rari. Încă este mult mai ușor să te ascunzi într-un birou mare și să ridici la sfârșitul fiecărei luni un cec frumușel, decât să alergi după afaceri sustenabile. Dar inexorabilul marș al concurenței va expune, treptat dar inevitabil, crasa ineficiență a marilor companii, ceea ce cu siguranță va duce cel puțin la creșterea proporției persoanelor care se vor angaja în întreprinderi noi, mai mici și mai dinamice. Din fericire, societatea modernă începe să pună un accent mai mare pe "factorul de tragere", prin căutările ei îndreptate spre realizarea individuală și spre entuziasm, și prin toleranța din ce în ce mai mică a rutinei îndobitocitoare.



CAPITOLUL 4

ÎN CĂUTAREA SENSULUI

În The Office este vorba despre lipsa de ambiție. Dacă nu ești fericit, nu mi te trezi brusc la 65 ani zicând: "Vai, mai bine plecăm. Eu artist aș fi vrut să mă fac."

Este în regulă să ai o slujbă bună și comodă un an, doi, dar aveți grijă să nu vă treziți la 60 ani exclamând "ce mama mă-sii, parcă aveam de gând să scriu o carte. Ptiu, am uitat! Țin minte că eram la bar și beam cu băieții, dar ăștia văd c-au scris cărți. La dracu! Țăsta-i lucrul cel mai îngrozitor.

*Ricky Gervais,
coautor, The Office, comedie BBC*

Nu există om pe patul de moarte care să-și dorească să fi petrecut mai mult timp la birou. Orice funcționar, indiferent de rang sau faimă, care neagă imensa putere a acestei fraze simple minte, mai mult ca sigur. Și, cu fiecare generație care trece, cu toții avem ocazia să reflectăm din ce în ce mai mult asupra semnificației ei.

Bogăția tot mai mare din societățile noastre nu produce și o creștere corespunzătoare a fericirii. Dacă cineva este sărac, fără îndoială că un venit mai mare poate să-i aducă o viață mai bună. Dar odată satisfăcute nevoile de bază, bunăstarea nu se mai corelează în mod necesar cu bogăția. Datele obținute de World Values Survey, o evaluare a nivelului de satisfacție în viață desfășurată între 1990 și 2000 în mai bine de 65 țări, arată că venitul și fericirea tind să crească în proporții similare până la un venit anual de aprox. 13.000 USD de persoană (calculat la o paritate corespunzătoare puterii de cumpărare din 1995). După acest nivel, orice venit suplimentar nu mai produce, aparent, decât creșteri insignifiante de fericire auto-declarată.

Bunăstarea economică poate că nu ne face mai fericiți, dar în mod sigur ne determină să ne gândim mai mult dacă suntem fericiți sau nu. Modernitatea stimulează introspecția. În ciuda faptului că mass media cântă într-una pe aceeași strună, și anume cât de ocupați suntem cu toții, am ajuns să reflectăm mai mult ca niciodată în trecut asupra vieții noastre. Punem tot timpul sub semnul întrebării tot ce facem — nu mai acceptăm pur și simplu totul, fiindcă așa era cândva normal să se întâmple.

Siguranța financiară înseamnă că nu trebuie să ne mai preocupe ce punem copiilor pe masă, generații întregi de bărbați cresc acum fără să mai fie amenințați serios de vreun război la care să fie trimiși, religia și perspectiva pedepsei divine nu ne mai ocupă mințile ca în trecut. Dar propensiunea omului pentru anxietate, acumulată de milenii, nu dispare pur și

simplicu. Ea trebuie să se mute undeva. Și s-a reorientat către focalizarea pe sine.

O consecință negativă a acestui fenomen a fost creșterea dramatică a cazurilor de depresie. Numărul americanilor care s-au tratat de depresie a crescut rapid, între 1987 și 1997, de la 1,7 milioane la 6,7 milioane, iar proporția celor cărora li s-au prescris antidepresive s-a dublat. Un studiu publicat în 1988 arăta că americanii născuți după 1945 sunt de zece ori mai pasibili de depresie decât cei născuți cu 50 ani înainte. Un alt studiu din 1991 a evidențiat niște rezultate ce indică o tendință similară. Dintre americanii născuți înainte de 1955, depresii majore au făcut numai un procent, în timp ce 6% dintre cei născuți după 1955 erau depresivi înainte să ajungă la 24 ani.

Se pare că plusul de bogăție și de articole de lux ne face să ne dorim mai mult din ceea ce *nu* se poate cumpăra cu bani. În 1968, psihologul Abraham Maslow a scris clasică sa lucrare, *Pentru o psihologie a ființei*, în care este sistematizată evoluția nevoilor umane. În ierarhia celor cinci nevoi fundamentale făcută de Maslow, individul nu simte nevoile de categoria a doua înainte de a-i fi fost satisfăcute primele și nici pe cele dintr-a treia, înainte de a și le satisface pe cele dintr-a doua și așa mai departe. Nevoile sunt după cum urmează: fiziologice sau bazale (hrană, apă etc.), siguranță (adăpost, ferirea de pericole), apartenență (dragoste, afecțiune, nevoia de a face parte dintr-un grup), stimă (respect față de sine, poziție socială) și, în fine, autoîmplinire (atingerea potențialului individual).

Maslow descrie vârful piramidei nevoilor, autoîmplinirea, ca fiind nevoia cuiva de a fi și de a face lucrurile pentru care persoana respectivă "a fost sortită prin naștere" să le facă. "Un muzician trebuie să compună muzică, un artist plastic trebuie să picteze, iar un poet trebuie să scrie, altfel ei nu vor avea liniște, orice ar face. Oamenii trebuie să ajungă ceea ce trebuie ei să fie." Ignorarea nevoilor de autoîmplinire duce la neliniște, la sentimentul că ceva, poate chiar nedefinibil pentru persoana respectivă, lipsește.

Și cum prin birourile noastre obișnuite nu se prea întâlnește multă autoîmplinire, în afară poate de ce se mai întâmplă în WC-urile pentru bărbați în zilele deosebit de plicticoase, lumea

corporatistă este pusă în fața unei probleme din ce în ce mai mari. Dat fiind că acest mers înainte al modernității lărgeste constant orizonturile oamenilor dincolo de posesiunile materiale și de starea socială, cum va fi afectat locul în care se desfășoară munca? Acum cincizeci de ani, stoicii muncitori, recunoscători că au prins pacea, libertatea și sfârșitul rațiilor de mâncare și încă speriați de depresiunea din anii '30, acceptau probabil nerăbdători și fericiți orice slujbă plictisitoare care le-ar fi putut aduce siguranță economică. Dar după alți cincizeci de ani? Va mai fi acest compromis — siguranță în schimbul plictiselii — acceptabil pentru marea majoritate a oamenilor? Deja a început să ia formă o intensă confruntare. Viața în halele de birouri contra vieții moderne. Dacă s-ar putea face de pe acum pariuri, este clar că ar câștiga cei care își pun banii pe oaspeți.

Vârsta fără astâmpăr

În ultima vreme, au fost publicate mai multe cărți axate pe "criza de sfert de viață", în care se prezentau în detaliu problemele emoționale și profesionale cu care se confruntă persoanele aflate în primele faze ale carierei lor. Aceasta nu este doar o modă populistă. Dacă analizăm studiile privind atitudinile acestei generații față de munca pe care o prestează, "criză" pare să nu mai fie un cuvânt așa de puternic. Aceasta este o generație care se consideră întemnițată și care își petrece zilele visând la tuneluri și la evadări á la Steve McQueen.

O anchetă realizată în 2003 de agenția de comunicare Fish Can Sing, a relevat faptul că 67% dintre angajații cu vârste între 18 și 35 ani din Marea Britanie sunt "nefericiți din cauza muncii lor" și că 83% dintre aceștia sunt de 30-35 ani. 63% dintre persoanele cu vârste între 30 și 35 ani au declarat că pentru ei munca este o "dezamăgire" — prin faptul că nu se ridică la înălțimea așteptărilor lor. O persoană din cincisprezece interviuate a părăsit deja ceea ce se numește o slujbă permanentă convențională, în favoarea a ceva considerat a fi

mult mai mulțumitor, cum ar fi activitățile caritabile, slujbele în aer liber sau ocupațiile creative. Alți 45% se gândeau să facă o schimbare similară. Majoritatea acestor deziluzionați au spus că stresul era motivul principal care îi făcea să vrea să plece, urmat îndeaproape de plictiseală și de sentimentul de neîmplinire. Raportul mai observa, foarte elocvent, că în ultimul deceniu numărul tinerilor care se tem că "vor muri fără să realizeze ceva în viață" s-a dublat, ajungând la 65%.

Un studiu realizat în 2004 de UK Teacher Training Agency a descoperit că aproape unul din trei absolvenți de facultate se plictisește la serviciu și vrea să-și schimbe cariera. Aproape jumătate s-au plâns de lipsa "stimulării intelectuale". Mai mult de o treime dintre cei care tocmai începeau pregătirea de profesori erau persoane de peste 30 ani, care făceau acest lucru ca o "schimbare de carieră". Campania promoțională inițiată de guvern în vederea recrutării de profesori încearcă în mod deliberat să speculeze plictiseala resimțită de atât de multă lume. Sloganul ei este "Folosiți-vă capul! Predați!"

Un alt studiu din 2004, realizat de Common Purpose, o organizație de formare a liderilor, a ajuns la concluzia că 83% dintre tinerii angajați având vârste între 25 și 35 ani se consideră a fi în mijlocul unei "crize de sfert de viață". Aproape jumătate dintre respondenți își priveau cariera ca pe o "capcană", dar aveau mult prea multe datorii ca să mai încerce vreo schimbare. Aproape nouă persoane din zece spuneau că își caută cariere care să le pună în valoare potențialul și să le dea sentimentul că au un "țel" în viață, în vreme ce 59% afirmau că slujbele lor actuale nu le permit să simtă nicio împlinire. Toți cei cuprinși în acest grup se plângeau că sunt tratați la birou ca niște "mașini corporatiste" și aveau sentimentul că ceea ce fac ei la serviciu nu are nicio valoare în lumea reală.

Un studiu efectuat la începutul anului 2004 a arătat că nu mai puțin de șapte din zece lucrători irlandezi speră într-un început nou, care să marcheze o schimbare de carieră în următorul an. Conform rezultatelor studiului, numai 27% dintre respondenți și-ar alege aceeași carieră, dacă ar avea posibilitatea să dea timpul înapoi. Împlinirea personală este factorul care

le influențează cel mai mult deciziile în privința schimbării carierei (53%).

Aceste statistici sunt de-a dreptul cutremurătoare, dată fiind inevitabila propensiune a multora de a nega adevărata dimensiune a realității din viețile lor profesionale, față de sine și față de ceilalți. Oamenilor, mai ales celor ambițioși, nu le place să recunoască chiar și față de ei înșiși că viețile lor active sunt o "dezamăgire". În fond, munca reprezintă cea mai mare parte a timpului cât sunt treji și încă mai este reperul după care multă lume judecă oamenii în societate. Așadar, ce-ar fi să mai sălțăm puțin în sus aceste procente?

După cum arată primul studiu, unii nu doar visează la tuneluri, ci chiar le sapă sau vor fi și ajuns la capătul lor. Acest *downshifting*, sau "migrarea în jos", adică tendința de a opta pentru o restrângere personală, pentru un venit mai mic în schimbul unei vieți considerate a fi mai plină de satisfacții, câștigă rapid teren. Datamonitor, o companie de informare și cercetare în domeniul afacerilor, susține că numărul lucrătorilor britanici care vor face această migrare în jos până în 2004 va fi de 200.000, ceea ce aduce cifra globală la aproape 3 milioane în total și înseamnă o creștere radicală de la cele 1,7 milioane din 1997. Compania prognozează că numărul lor va atinge 3,7 milioane în 2007, ca parte a unei migrații de cca. 12 milioane în întreaga Europă. Studii similare din Australia arată că în ultimii zece ani, aproape o persoană din patru din categoria de vârstă între 30 și 60 ani au luat-o pe calea migrării în jos, schimbându-și stilul de viață sau traiectoria profesională sau renunțând, pur și simplu, să mai lucreze, în schimbul unui stil de viață mai bun. Compania de asigurări Prudential a concluzionat, din propriile ei studii, că unul din 14 lucrători britanici a parcurs deja această tranziție și că, în următorii trei ani, mai bine de jumătate de milion de persoane între 35 și 54 ani intenționează să facă același lucru. Angus McIver, directorul de cercetare din compania sus-menționată, recunoaște dimensiunea considerabilă a acestui fenomen de respingere a drumului profesional tradițional: "Se pare că există un număr alarmant de mare de oameni nemulțumiți de slujbele lor și neîmpliniți prin munca pe care o prestează".

Cei ce fac această mutare în jos sunt priviți adesea cu aviditate și cu o profundă invidie de cei rămași blocați în Colditz-ul* lor corporatist, sau cu o intensă *schadenfreude***, de aceiași oameni, atunci când evadarea este prost gândită sau slab executată (Aha! Uite și la proștii ăștia. Ce o fi fost în mintea lor? Viața nu e o joacă, ce naiba! Pun pariu că acum stau și regretă că au dat cu piciorul pensiei pe care le-ar fi dat-o compania"). Proliferarea unor programe de televiziune precum *Fără cale de întoarcere* sau *Un loc la țară*, de pe Channel 4, care urmăresc soarta diverșilor migratori în jos, este o expresie a acestui nou voyeurism. Este vorba aici de teleficțiune, menită să le dea pe la nas salariaților plictisiți cu crâmpie din ceea ce ar putea să fie singura și unica lor viață dacă ar încerca măcar să-i dea o șansă. Sentimentul creat de ele este cel de "prima zi de vacanță", îi silește să-și scoată capetele din nisip și să aprindă lumina unei zdrobitoare concluzii: "Dumnezeule, ce bine o duc ăștia în comparație cu viața mea de zi cu zi. Ce dracu fac eu aici?"

Această angoasă contemporană se infiltrează în viețile noastre personale și în cariere, făcându-ne să vrem, de pildă, să renunțăm la relații de durată ce sunt stabile, dar cărora începe să le lipsească, de la o vreme, șarmul sau pasiunea. Această optică începe să se cristalizeze pe la mijlocul vieții, odată cu dispariția din ecuația maritală a istovitorului punct focal reprezentat de copii și cu perspectiva clară a câtorva decenii de siguranță plictisitoare până la inevitabila moarte. Numărul persoanelor trecute de 50 de ani care renunță la căsnicii de o viață crește constant. Conform statisticilor oficiale, numărul divorțurilor a scăzut în Anglia, pe ansamblu, între 1998 și 2000. Dar în aceeași perioadă, divorțurile în grupul de vârstă 50-59 a crescut cu 8,7% și cu 8,9% în rândul celor de 60 ani și mai mult. Kate Vetrano, un jurist american specializat în divorțurile la vârste târzii, confirmă existența unui tablou similar în Statele Unite: "Atât de mulți din această generație au în fața lor perspectiva

* Colditz — castel lângă Leipzig, transformat în timpul Celui de-al Doilea Război Mondial în închisoare de maximă securitate pentru prizonierii de război aliați. (n.trad.)

** Schadenfreude (germ.) — bucurie pricinuită de necazul altuia. (n.trad.)

multor ani de fericire și sănătate. Acest lucru îi face să renunțe la căsnicie, în încercarea de a-și găsi fericirea.”

(Desigur, impaciența individului, acea caracteristică a epocii moderne, provoacă adesea o anxietate și o atitudine critică fără rost. Este extrem de discutabil dacă tendința ascendentă a numărului de divorțuri ori cretinizarea limbii sau a mass media pentru a răspunde unei capacități mai mici de concentrare chiar reprezintă niște evoluții sociale pozitive. În sfera muncii, însă, acest neastâmpăr sigur este pozitiv, din cauză că nu îi mai lasă pe oameni să urmeze fără să gândească calea plictiselii neproductive.)

Un alt semn că oamenii sunt din ce în ce mai neliniștiți de realitatea din viețile lor este ascensiunea coachingului de viață, care își propune să-i ajute pe oameni să învețe să-și focalizeze atenția și să vadă, din perspectiva justă și cu mai multă claritate, ce este cu adevărat important pentru ei. Metodele folosite sunt pusul de întrebări, ascultatul și asumarea rolului de cutie de rezonanță. În 1999, coachingul de viață a devenit al doilea domeniu, ca viteză de creștere, din Statele Unite, după tehnologia informațională. Karl Marx scria odată că “țara mai dezvoltată industrial nu face decât să arate celei mai puțin dezvoltate o imagine a propriului ei viitor”*. Ceea ce face astăzi America, liderul lumii capitaliste, Marea Britanie va face mâine. De la un număr de 500 specialiști în coaching de viață câți erau în 2001 în Anglia, acum se pare că există cu mult peste 5000, la care se adaugă alte câteva mii care se înghesuie să intre în această industrie explozivă, dobândind calificări de o calitate extrem de variată dintr-o puzderie de școli de coaching.

Zeci de mii de britanici, în principal din rândul guvernelor albe, au investit deja bani în coachingul de viață. Alte câteva milioane și-ar dori un astfel de coaching sau de consiliere profesională, dar se pare că sunt descurajați de preț (coachingul nu este ieftin — o ședință obișnuită de 40 minute costă în jur de 80 lire). Un studiu important publicat de British Association of Counselling and Psychotherapy în 2004 arată o schimbare

* Karl Marx, Prefață la prima ediție germană a *Capitalului*, 1867. (n.trad.)

notabilă de atitudine în rândul populației, devenită mult mai interesată de terapie, domeniu cândva rezervat celor cu probleme psihiatrice și psihologice. Un remarcabil procent de 83% dintre britanici se gândesc acum să recurgă la consiliere. BACP afirmă că, în ultimul deceniu, chiar și propriul ei efectiv mai mult decât s-a triplat, pentru a face față cererii din ce în ce mai mari. Consiliul Britanic de Psihoterapie raportează o rată similară de creștere.

Piața literaturii de auto-instruire este o alternativă mai ieftină la coaching și la terapie, prin faptul că oferă soluții mergând de la mici îmbunătățiri personale la refacerea totală a vieții. În 1999, în America s-au vândut astfel de cărți în valoare de 588 milioane de dolari. În Marea Britanie, vânzările din acest domeniu sunt încă mici, comparativ vorbind, dar și aici aproape că s-au dublat, de la 13,2 milioane de lire sterline în 1998, la 24,211 milioane în 2000. Și, firește, este logic să presupunem că, odată cererea stimulată, ea va crește exponențial. După ce a găsit o carte de auto-instruire care funcționează, cititorul recunoscător va mai căuta și altele, pentru alte domenii ale vieții lui. În majoritatea zdrobitoare a cazurilor, cărțile de auto-instruire sunt la fel de eficiente precum un cuțit de plastic pentru un tăietor de lemne, dar chiar și atunci cititorul frustrat se vede silit să răscolească rafturile, în căutarea altor surse de inspirație. Cum scria *The Economist* în 2001: "Dacă găsiți și cumpărați o carte pentru a remedia o problemă și cartea respectivă funcționează, nu mai aveți nevoie de alta. Din fericire pentru editorii britanici, curba vânzărilor din America (și starea psihicului american) sugerează că acesta nu constituie un pericol serios."



O altă manifestare a accentului pus de lumea modernă pe sens, împlinire și satisfacerea sinelui interior este îndepărtarea de religia tradițională și apropierea de diferitele forme de misticism și spiritualism, cum ar fi reiki, tai chi, cabala, astrologia și leacurile holiste.

În cartea lor *Revoluția spirituală: de ce lasă religia locul spiritualității**, Linda Woodhead și Paul Heelas, lectori la catedra de religie a Universității Lancaster, au făcut un studiu printre locuitorii din Kendal, Cumbria, pentru a cartografia declinul creștinismului și creșterea corespunzătoare marcată de misticism. În anii '90, când populația orașului a crescut cu 11,4%, afilierea la "noul spiritualism" a crescut cu 300%, în timp ce numărul celor care merg la biserică, deși încă e mai mare, a scăzut considerabil. Extrapolând acest trend recent, autorii au concluzionat: "Dacă mediul holist continuă să crească după aceeași rată liniară pe care a avut-o din 1970 încoace și dacă domeniul congregațional continuă să scadă și el după rata înregistrată în aceeași perioadă, atunci revoluția spirituală se va produce în cursul deceniului al treilea al celui de-al treilea mileniu." Cu alte cuvinte, peste treizeci de ani, spiritualismul va fi mai popular decât creștinismul.

Desigur, adepții religiei tradiționale vor obiecta, fără îndoială, că drumul urmat de ei oferă o împlinire mai profundă decât o ședință de yoga de două ori pe săptămână. Dar acest lucru nu este relevant pentru discuția noastră. Ceea ce este semnificativ aici este tendința de îndepărtare de subjugarea sinelui în scopul atingerii unui bine mai mare în viitor și orientarea spre căutarea satisfacerii *immediate* a nevoilor aparte și intrinseci ale individului. Cum spunea Heelas: "Este o îndepărtare de (ideea de) instituție ierarhică, atotștiutoare și o apropiere de libertatea de a crește și de a te dezvolta mai degrabă ca o persoană aparte, nu ca una care merge la biserică și se lasă condusă. O bună parte din pacea și consolarea oferite de religie constă în amânare — o viață mai bună după moarte. Dar credința în Rai este în cădere vertiginoasă, prin urmare oamenii cred că este mult mai important să se cunoască pe sine și să devină mai buni chiar de acum."

Și cât de mulți se vor ridica brusc în capul oaselor, după mai multe ședințe cu coach-ul personal sau după ce vor fi practicat

* Woodhead, Linda, Heelas, Paul ș.a., *The Spiritual Revolution: Why Religion is Giving Way to Spirituality*, Ed. Blackwell Publishing, 2004. (n.trad.)

forma lor de căutare spirituală, și vor exclama, cu ochii larg deschiși, semn că mult-așteptatul lor moment de evrica a sosit: "Da! Asta era! Cum de mi-a trebuit așa de mult timp să pricep lucrul acesta? Vai, ce simplu e! Menirea mea este să lucrez într-o hală de birouri și să introduc numere în tabele Excel, alternativ cu lungi perioade în care nu trebuie să fac absolut nimic, în afară că să mă plâng tuturor cât de ocupat mai sunt."?

Rădăcinile neliniștii

De unde această căutare a împlinirii? De ce această insatisfacție, această nemulțumire? Ierarhia lui Maslow ne dă un răspuns posibil. Materialismul și goana după statut, recunoscute ca fiind caracteristicile definitorii ale anilor '80, nu ne-au adus satisfacție, ci doar ne-au ridicat la nivelul următor, cel al nevoii de auto-împlinire și al sentimentului deranjant și misterios de neliniște care o însoțește.

O altă explicație convingătoare este că fluiditatea mult sporită a structurilor de clasă din societatea occidentală modernă permite, în principiu, tuturor să aibă succes în viața profesională și, prin urmare, face ca nereușita în atingerea acestui succes să fie percepută mult mai dureros la nivelul individului. Studiile superioare, de exemplu, considerate cândva o condiție necesară pentru a ajunge în rândul elitelor din mai toate sferele de activitate, nu mai sunt apanajul exclusiv unei mici minorități. Acest lucru dă naștere, în cazul multora, la niște așteptări nerealiste. Elitele nu sporesc ca număr, după cum nici slujbele interesante și provocatoare nu devin mai numeroase, prin simplul fapt că acum există mai mulți oameni care aspiră, cu șanse reale, la ele. Ca atare, dezamăgirea este inevitabilă, așa cum explică și Cary Cooper, profesor de comportament organizațional la Lancaster Business School: "În prezent, avem o problemă cu tinerii absolvenți, iar o mare parte din această problemă este legată de așteptările create de pregătirea lor academică... Așteptarea constă în speranța că, odată dobândită o diplomă, poți obține și o slujbă deosebită. Dar lucrurile nu

stau așa. Așa stăteau acum douăzeci de ani, când numai 10% dintre tineri făceau o facultate. Acum, însă, cifra aceasta a ajuns la 40%... Oamenii sunt la capătul răbdării. După ce se chinuie să-și dea examenele și după ce se luptă să-și găsească un loc de muncă, ajung să descopere că acesta nu-i nici pe departe atât de înălțător și de incitant precum și-l imaginaseră ei.”

Pe vremea când eram închiși fiecare în groapa clasei noastre sociale, viețile noastre erau determinate, în mare, de statutul nostru social, nu de abilități. Dar acum nu mai avem această scuză. Într-o societate percepută ca fiind meritocratică, incapacitatea de a te ridica până la vârf poate să ne afecteze încrederea în noi și să dea naștere la tot felul de introspecțiuni, așa cum arată și Alain de Botton în cartea sa, *Anxietatea statutului*: “În lumea noastră meritocratică, în care locurile de muncă prestigioase și bine plătite ar trebui să fie obținute numai pe baza inteligenței și a abilităților personale, se pare că bogăția a devenit un semn al caracterului. Bogații nu numai că sunt mai bogați — ei pur și simplu au devenit mai buni.” Dar pentru cei aflați la baza scării, se aplică și reciproca: “Dacă cei care au reușit și-au meritat succesul, rezultă în mod necesar că cei care au dat greș și-au meritat eșecul... Statutul scăzut apare acum a fi nu numai regretabil, ci și *binemeritat*.”

Faptul că suntem încă departe de stadiul de meritocrație pură în ceea ce privește lumea marilor corporații este nerelevant. Cheia aici este percepția. Așa cum vom discuta mai încolo în carte, ambițioșii plini de speranțe din josul scării vor să creadă că Marii Lideri sunt investiți cu calități cvasi-divine, fiindcă acest lucru face ca propria lor călătorie către vârf să aibă mai mult sens și să fie mai mulțumitoare. Ei neagă realitatea spiritului de clan și a patronajului (deși le acceptă în mod tacit în tot ceea ce fac), preferând să atribuie succesul în cadrul companiei abilității și conștiinciozității. Orice om care a lucrat într-o mare companie recunoaște existența aceluia ciudat ton reverențios adoptat de toată lumea atunci când se vorbește despre Marii Lideri.

* Botton, Alain de, *Status Anxiety*, Ed. Hamish Hamilton, 2004. (n.trad.)

Prin urmare, dacă acceptăm ideea de meritocrație (și în multe domenii din afara lumii marilor corporații, această idee are de multe ori o justificare mult mai mare), rezultă că incapacitatea de a se cocoța în susul scării afectează nu doar plicul cu salariul, ci și imaginea individului respectiv despre sine. Dacă încercăm să atribuim acest insucces faptului că nu am fost primiți în clubul obligatoriu sau să-l punem pur și simplu pe seama ghinionului, ni se poate reproșa că suntem pricinoși și nerezonabili: "Auzi-l și pe-ăsta, ar fi în stare să dea vina pe toată lumea, numai el nu e vinovat." Drept care, acceptăm aceste lovituri în barbă și încercăm disperați să găsim scurtăturile care să ne permită să urcăm scara sau ne îndreptăm spre un alt domeniu de activitate, care să fie mai potrivit talentelor noastre și, prin urmare, să ne permită o mai bună recunoaștere, un statut mai bun și, de aici, mai mult respect de sine. Sau, o altă posibilitate este să ne ieșim cu totul din sistem și să ne deconectăm ambițiile, în modul cel mai evident cu putință, de ideea de carieră și bogăție. Dacă facem pasul downshift-ului, adică "migrăm în jos", nimeni nu ne mai poate critica pentru că am dat greș, pentru că am respins fățiș definițiile convenționale date succesului și eșecului. Prin aceasta s-ar putea să ne fi făcut inaccesibil orice statut înalt, dar am devenit totodată imuni la judecățile negative ale celorlalți și ne-am eliberat de propriile noastre îndoieli în ceea ce ne privește.

Acest sentiment de neadecvare și de frustrare este agravat și de proximitatea succesului. Ne întindem puțin și aproape că-l putem atinge cu mâna. Expansiunea câmpului de oportunități înseamnă că majoritatea dintre noi cunoaștem pe cineva care chiar a reușit în viață. Și chiar dacă n-am cunoaște pe nimeni, presa ne bombardează cu povești despre viețile celor bogați și faimoși, ale celor care au scăpat de trasul la jug, însoțindu-le cu sfaturi de cum să ne îmbunătățim casele, finanțele și capacitatea noastră de a atrage sexul opus. Se declanșează astfel un proces autoîntreținut. Devenim neliniștiți din cauză că societatea pare să ne ofere acum o șansă reală de succes, împreună însă cu partenerul de așternut al acesteia, spectrul deconcertant al eșecului, iar acest lucru ne face să vrem să devenim mai buni sau, dimpotrivă, să ne ferim de pericol. Presa, sensibilă

în permanență la dorințele consumatorului, ne oferă imagini cu salvări de acest fel sau cu modalități de îmbunătățire, inflamându-ne astfel dorințele și amplificându-ne fricile încă și mai mult.



În acest climat de fluiditate și oportunitate sociale sporite, este firesc ca cel mai neliniștit să fie anume cei care sunt și mai talentați. Trebuie să existe pe undeva deschideri care să le recunoască și să le alimenteze abilitățile — toată problema este să le găsească. Dacă concurența externă din ce în ce mai acerbă, așa cum se va vedea mai departe, face ca marile companii să devină tot mai politice și nu mai meritocratice, atunci este mai probabil ca talentații să caute aceste oportunități în afara lumii corporatiste. În special în anii de creștere explozivă, multe companii mari se angajează și ele în mult-trâmbișatul "război de cucerire a talentelor", o frază lansată în 1998 de McKinsey, firma de consultanță în domeniul managementului, pentru a denota amploarea pe care a luat-o acum fenomenul de căutare și recrutare agresivă a lucrătorilor cu calificare înaltă.

Dar chiar și atunci când companiile mari pricep că au nevoie de talente și când se apucă să rezolve problema aruncând cu bani în ea, lupta lor este, în final, una pierdută din start, dat fiind că în lumea de acum, oamenii simt că vor să "însemne ceva" sau vor să dea lovitura. Și poți să faci acest lucru într-o organizație în care ai 50.000 colegi? Așa cum sublinia chiar articolul "Războiul talentelor": "Companiile mici exercită o atracție puternică pe tot spectrul eşalonului executiv, oferind oportunități de impact și bunăstare pe care puține firme mari le pot egala." În pofida noutății și a gradului ei extrem de risc, revoluția incipientă de la sfârșitul anilor '90 se dovedește irezistibilă pentru mulți dintre cei cu calificarea cea mai înaltă. 25% dintre absolvenții cursurilor MBA de la Harvard, în jur de 225 studenți, au intrat în companii cu mai puțin de 50 angajați, preferându-le pe acestea destinațiilor tradiționale reprezentate de domeniul bancar și de consultanță.

O parte disproporționat de mare din persoanele talentate și neliniștite este constituită, firește, de femei. Dacă mai era nevoie

de o dovadă că marile companii sunt orice altceva, numai meritocratie nu, arătați-mi câte femei ocupă poziții de conducere. În 2003, doar 9% din membrii consiliilor de conducere de pe lista FTSE 100* erau femei. 32 dintre cele 100 companii nu aveau nici un director femeie. Nu exista decât o singură femeie CEO și o singură președintă de companie. În America, lucrurile stau doar cu puțin mai bine, cu 13,6% femei în consiliile de conducere ale primelor 500 companii și 8 femei CEO.

Unele discrepanțe în reprezentarea după sexe la nivel de conducere sunt inevitabile, dați fiind anii cruciali pentru carieră când multe femei trebuie să-și îngrijească copiii, dar nivelul acestei inegalități este atât de mare, încât fenomenul nu poate fi expedit, pur și simplu, prin evocarea factorului familial. Aici trebuie să existe, fără îndoială, și un alt motiv, anume că pentru a te bucura de protecția necesară cățărării pe scara corporatistă este nevoie să dai dovadă de o atitudine "de gașcă" (și prin urmare tipic masculină, de regulă). Gradul de frustrare resimțit de multe persoane de talent care lucrează într-o companie mare este în felul acesta amplificat și mai mult în cazul femeilor. Este adevărat că doar 13,6% dintre femei sunt reprezentate în consiliile marilor companii din Statele Unite, dar femeile reprezintă 28% dintre patroni (cu alte cuvinte, companiile conduse de femei reprezintă 28% din totalul sectorului privat). Compania de recrutare a forței de muncă Korn Ferry International a cercetat trendul aparent din migrația femeilor manageri de nivel mediu dinspre companiile mari, publicându-și rezultatele într-un studiu intitulat *De ce părăsesc femeile directori America corporatistă, îndreptându-se spre firmele întreprinzătoare*. 78% dintre femeile care au participat în acest studiu au arătat că motivul principal pentru care și-au schimbat slujbele în cadrul marilor companii cu unele în firme mai mici, antreprenoriale, era posibilitatea de a-și asuma riscul adoptării de idei noi și de a-și testa limitele personale. Iar această tendință în rândul femeilor pare să se amplifice.

* FTSE (Financial Times Stock Exchange) 100 — primele o sută de companii de referință listate la bursa londoneză, începând cu 1984. Cf. și FTSE 100 index (pronunțat *footsie*). (n.trad.)

În Marea Britanie, după cum arată Global Entrepreneurship Monitor, decalajul bărbați-femei din companiile nou-create s-a redus în 2002 la 40%.

Minoritățile etnice sunt și ele excluse într-un mod asemănător din această oligarhie anti-concurențială, din clubul conducerii superioare din marile companii. Membrii de consilii de conducere din FTSE 100 proveniți din minoritățile etnice reprezintă un jâlnic 1%.



Poetul american Robert Frost spunea odată: "Creierul este un organ minunat. Intră în funcțiune în clipa în care te trezești dimineața și nu se mai oprește până nu ajungi la serviciu." Tensiunea dintre talent și locul de muncă tradițional nu poate face altceva decât să crească. Cât de mult reușește oare un individ cu minte sclipitoare să se amăgească cu gândul că elaborarea de strategii pentru extinderea pieței pentru batoanele de ciocolată Yorkie în Europa de Est este o provocare intelectuală serioasă? Este nevoie de efort intelectual pentru această autoamăgire, nu pentru sarcina de serviciu. Dar în aceste vremi de introspecție și onestitate, autoamăgirea are o durată de viață limitată. Averil Leimon, directorul firmei britanice de coaching White Water Strategies, spune că studiile întreprinse printre clienții firmei ei și directorii de resurse umane din diverse companii mari indică faptul că există "o temă recurentă a oamenilor pe care i-ai putea descrie ca fiind de succes și care ajung într-un punct în care se simt demotivați și neproductivi. Dacă zgârii puțin pojghița, constai că aceștia suferă de plictiseală."

Și adevărul este că într-o companie mare abilitățile intelectuale (neînțelegând prin aceasta neapărat o prodigiozitate academică, ci doar o minte vie și curioasă) sunt necesare doar pentru un număr limitat de funcții, anume acelea ce presupun de regulă sarcini vitale precum configurarea direcțiilor strategice ale companiei respective. Oamenii de talent pot ajunge să fie nemulțumiți de marile companii din cauză că simt că, lucrând pentru ele, nu-și pot satisface visele proprii. În primul rând, însă, și despre marile companii se poate spune că oricum și ele greșesc atunci când umblă după oameni talentați pen-

tru toate rolurile, mai puțin pentru cele mai cerebrale. Lucy Kellaway scria în *Financial Times*: "Gândiți-vă prin ce se caracterizează o persoană cu adevărat inteligentă. Este cineva care poate gândi pentru sine. Cineva căruia îi plac ideile abstracte. Care poate privi realitatea fără patimă și care nu se poate împăca cu rutina. Care se descurcă ușor cu controversile și cu complexitatea. Acestea sunt trăsături care nu numai că sunt inutile pentru majoritatea muncilor prestate într-o companie, ci chiar sunt un handicap atunci când este vorba de a te ridica în ierarhia unei companii mari."

Companiile sus-puse de consultanță strategică îndeplinesc astfel două funcții majore. Clienții lor, echipele de manageri superiori fără prea mare înclinare spre risc, pot arăta cu degetul cuvintele cu sonoritate importantă emise de consultanți în chip de confirmare la niște concluzii pe care oricum le trag și ei singuri, căci "nu-i așa, scăfârliile alea sclipitoare de la McKinsey n-au cum să nu aibă dreptate, prin urmare haideți să-i dăm bătaie". În al doilea rând, în loc să-și lase creierele să se atrofieze în mediul de lucru al marilor companii, în care vor exista întotdeauna cu mult mai mulți oameni cu potențial decât posturi interesante sau importante (și unde, oricum, așa cum vom vedea mai încolo, aceste posturi interesante și importante sunt date de regulă celor cu pile, nu celor capabili), mii de oameni foarte deștepți pot ajunge să câștige, ce-i drept, un salariu non-academic în cadrul unei firme de consultanță, dar desfășurând munci de cercetare sau proiecte care îi stimulează intelectual.

În rândurile morților vii stă ascunsă o rezervă impresionantă de talente care rămân neexploatare. Nu neapărat oamenii care chiar nu au nimic de făcut, ci aceia care își pot face meseriile lor cu nume impresionante stând în cap și ascultând muzică la căști sau jucându-se la Xbox și care, în consecință, ar putea fi calificați drept suferinzi de o boală cunoscută psihologilor sub numele de "sindrom de subsolicitare", anume lipsa de stimulare la serviciu. Martyn Dyer-Smith, psiholog de la Universitatea din Northumbria și specialist în acest domeniu, susține ideea că cei cu calificare înaltă sunt deosebit de vulnerabili la acest sindrom, "din cauză că și-au dezvoltat aptitudinile necesare și

sunt perfect capabili să-și facă treaba fără prea mult efort. Ceea ce-i ține să nu plece este morcovul reprezentat de salariul bun, dar realitatea este că nu au suficient de lucru cât să se simtă ocupați." Efectele acestei plictiseli se fac simțite până departe. Dyer-Smith apreciază că plictiseala pe termen lung are același efect asupra corpului precum stresul, ceea ce duce la tulburări cardiace și suprimarea sistemului imunitar.

Sigur, oamenii epocii industriale au fost dintotdeauna plictisiți de slujbele lor. Romanul *Bartleby Copistul*, care descrie plastic sterilitatea și lipsa de bucurie a vieții de rutină dintr-un birou avocătesc de pe Wall Street, a fost scris de Herman Melville tocmai în 1853. Karl Marx a scris și el o mulțime despre alienarea omului în societatea capitalistă. Nouă aici este nu plictiseala, ci netolerarea ei și refuzul de a admite că ea există. Acceptarea insatisfacției și admiterea pe față a plictiselii și a frustrării fac ca neliniștea să devină contagioasă. Fiecare individ care se ridică și spune că ceea ce este pus el să facă la serviciu este o tâmpenie (ca să nu ne mai ascundem după cuvinte), aprinde această lumină în mințile celorlalți și, prin aceasta, le declanșează sau le exacerbează propria lor neliniște. Generațiile "necârtitoare" sunt pe cale să se stingă, iar cele pentru care "viața e prea scurtă" au început deja să le ia încet locul.

Plictiseala și viitorul corporațiilor

Vestea proastă pentru lumea corporatistă este că tot acest proces este de-abia la început. Marile companii sigur vor avea de luptat pentru a face față cererilor unei forțe de muncă din ce în ce mai rezistente la rutina plicticoasă a vieții de birou. (Bineînțeles că și întreprinzătorii individuali, și cei care lucrează în birouri mici au de suportat această rutină zilnică. Dar chiar și cea mai plicticoasă și mai rutinieră treabă poate căpăta brusc un luciu de atractivitate dacă cel care o face simte că are un interes personal autentic în ducerea ei la bun sfârșit. Alienarea pomenită de Marx rezultă din distanța emoțională care apare între muncitor și produsul muncii lui: "Obiectul realizat prin muncă,

produsul, devine ceva străin, aidoma unei puteri independente de producător" (*Manuscrisele economico-filozofice*, 1844)).

Priviți numai în ce ritm cresc așteptările și ambițiile personale. Cu numai două generații în urmă, bunicii noștri luptau într-un război împotriva unei forțe străine agresive și brutale, care intenționa să distrugă modul nostru de viață. Mulți dintre tații lor și-au sacrificat și ei viețile pe câmpurile de luptă ale Primului Război Mondial. Ne aflăm la numai două generații distanță de resemnarea tinerilor de pe atunci, că va trebui probabil să-și lase iarăși uneltele jos și să plece să lupte în vreun alt război sângeros. Și uitați-vă la noi cei de astăzi, cum visăm toată ziua să scăpăm de slujbele noastre bine plătite și sigure, stând în birourile noastre călduțe și confortabile, pentru a pleca în căutarea "sensului" și "împlinirii" individuale. Dacă la doar două generații distanță noi habar nu avem pe ce lume trăim, atunci care va fi atitudinea celor care, literalmente, chiar nu au apărut încă pe lume — nepoții noștri?

Migrația în jos, coachingul personal, vocabularul umplut cu cuvinte de genul "țel" și "împlinire", spiritualismul care ia locul multor religii tradiționale — toate aceste fenomene au apărut foarte de curând pe scenă. Cu numai douăzeci de ani în urmă, națiunea britanică era preocupată cu grevele minerilor, o perioadă care acum pare să simbolizeze ultimele zvârcoliri înainte de decesul identificării noastre cu preocupările colective și sfârșitul credinței noastre că soarta ne este legată de suferințele și coborâșurile clasei sociale din care facem parte.

Viteza cu care individul a triumfat în fața colectivului a traumatizat o societate care înainte s-a identificat atât de puternic cu națiunea și clasele. Un semn cert al acestei traume este ciudata și populara exhibare de durere la moartea sau asasinarea unor figuri marcante, de către persoane care nu au nici o legătură cu cei îndurerați, așa-numitul "factor Diana". Sau ubicuurile steaguri ale Sf. Gheorghe, care au apărut în ultima vreme ori de câte ori joacă echipa de fotbal a Angliei în vreun turneu important. Războaiele purtate de soldați recrutați prin mobilizare sau luptele de clasă au dispărut cu mare repeziciune și, alături de ele, și țelul comun sau spiritul colectiv pe care le stârneau. Populația privată de așa ceva caută, prin urmare, alte

evenimente în jurul cărora să adere, oricât de ne semnificative ar fi acestea. S-ar putea ca aceasta să fie doar o fază de tranziție în nepotolitul proces de individualizare, *nicoretta* care ne ajută să fumăm mai puțin până ne lăsăm cu totul.

Lumea corporatistă a încercat, într-un mod oportunist, să umple acest gol, plasându-se pe sine în chip de nouă forță de coeziune. Dar așa cum o arată studiile efectuate la locul de muncă, companiile nu au reușit să inculce un sentiment de apartenență la o comunitate sau de angajament autentic față de cauza lor, care să aducă sensul mult-căutat în viețile angajaților lor. Oamenii pot vorbi limba "familiei" corporatiste, dar aceasta nu este decât un jargon gol de conținut, folosit ca un semnal pentru a proiecta o imagine de conformitate, un atribut necesar în viața corporatistă pentru cei ambițioși.

Absurditatea tentativei de a descrie în astfel de termeni 50.000 de oameni din țări și din stări sociale diferite, care doar din întâmplare sunt angajați în aceeași companie specializată în vânzarea de asigurări sau de pahare de plastic, este evidentă, sunt sigur, pentru orice persoană sănătoasă la cap. (Directorul general al unei companii care a pierdut un număr mare de angajați în atacul terorist din 11 septembrie pomenea de "durerea simțită de *familia* companiei": "Fiți siguri că vom face tot ce ne stă în putință să avem grijă de oamenii noștri, lucru care se poate vedea și din donațiile primite din partea personalului nostru din toată lumea. Familia noastră își strânge rândurile, căci membrii unei familii se sprijină între ei. Familiile nu își uită niciodată membrii." Cum pot oamenii să-i uite pe cei pe care nu i-au cunoscut niciodată? Și, oricum, ce se întâmplă cu toți "membrii" care au fost disponibilizați în trecut? Doar nu poți pune pe liber un membru de familie adevărat! Acest tip de limbaj este nu numai o prostie, ci și o dovadă de nesimțire crasă în fața durerii autentice a familiilor adevărate.)

Și este cât se poate de adevărat că nu avem nici pe departe o situație în care să fie vorba de loialitate din partea angajatorului, care să ducă la o mobilizare corespunzătoare din partea angajatului, ci tocmai de lipsa evidentă a acestei loialități, care amplifică la maxim neliniștea resimțită de forța de muncă. Contractul psihologic al "slujbei pe viață" din epoca postbelică

a dispărut de mult, așadar încercările angajatului de a-și obține libertatea întâmpină mai puțină rezistență din partea laturii mai conservatoare a propriei lui firi sau din partea dependenților lui. Nu mai este vorba de "e adevărat, mor de plictiseală, dar am un salariu regulat, copii mici și perspective de pensie", ci, mai degrabă, de "s-ar putea să mă zboare oricând, uite ce i s-a întâmplat colegului meu Steve, trebuie să-mi controlez singur viitorul. Ticăloșilor ăstora le pasă până-n tindă de mine, așa că să mă pupe-n c..., eu sunt *numero uno* și de mine trebuie să am grijă!"

Toate acestea, precum și alți factori care contribuie la spori-rea neliniștii în rândul forței de muncă, sunt niște produse de dată recentă ale epocii moderne, care nu numai că nu vor dispărea, ci vor crește inevitabil ca importanță și influență. Siguranța economică, fluiditatea claselor, răspândirea învățământului superior și șansele pe care le are individul, justificata impaciență a femeilor și a minorităților etnice, climatul de auto-reflecție onestă, dispariția "slujbei pe viață" — toate aceste cauze de neliniște sunt de abia în faza de început. Această neliniște va fi accelerată de presă, care reacționează la cererea populară prezentând modalități de îmbunătățire a stării individului sau ipostaze cu evadări, precum și de exemplul contagios al atât de multor oameni care își exprimă deja deschis deziluzia și care acționează pentru remedierea ei.

Așadar, nereușind ele să inducă un sentiment al țelului sau de satisfacție prin propaganda lor falsă privind unitatea corporativă, cum vor trata companiile atât de molipsitoare boli ale lipsei de țel, demotivării și plictiselii? Primul pas ar trebui să fie, ca întotdeauna, să recunoască deschis, fără nici o milă, adevărul, fără să-l îmbrobodească în jargon. Nu doar companiile, luate singure, trebuie să facă acest efort, pentru a-și împiedica rivalii să le fure personalul cu arcanul. Întreaga lume corporatistă va fi forțată din ce în ce mai mult să facă față insatisfacției crescânde din rândul angajaților și să vină cu modalități alternative de viață și muncă. Acesta va fi testul ei crucial în cadrul generației care vine și felul în care îl va trece va fi fascinant de privit.



Următoarele trei capitole vor analiza cauzele morții vii și modul în care pot companiile să o ia înaintea concurenței eradicând acest val de nemulțumire. Ele vor trebui să-și plaseze sus pe agenda lor o revoluție a managementului oamenilor, concepută în așa fel încât să combată neastâmpărul și plictiseala din fiecare individ. Dar oricât de bine ar reuși companiile să-și motiveze personalul, este îndoielnic că viața în organizațiile mari va deveni vreodată suficient de atractivă pentru a abate exodul însemnat al celor care încearcă să injecteze în viețile lor un țel mai profund. Incompatibilitatea dintre viața corporatistă și lumea modernă va fi resimțită cel mai acut de către cei talentați. Miilor de oameni care vor fi expulzați din lumea corporatistă din cauza imenselor disfuncționalități scoase la lumină de concurența din ce în ce mai intensă li se vor alătura încă și mai mulți, din rândul celor care refuză să-și irosească anii cei mai buni din viață făcând niște munci care aduc satisfacție nu lor, ci bancherului lor.

William H. Whyte, în clasa lui carte din anii '50, *Omul organizațional*, deplânge triumful postbelic al "gândirii de grup" corporatiste, suprimarea creativității și preocuparea cu securitatea financiară în detrimentul valorilor fundamentale ale Visului American — individualismul și spiritul întreprinzător. Cred că el s-ar simți mult mai fericit acum. Supușenia și așteptările modeste au început să dispară amândouă de pe meniul contemporanilor.

După ce că viața-i o pacoste, mai trebuie să-ți lași și slujba*.



* Parafrază la titlul unui celebru cântec, *Life's a Bitch, and Then You Die* (Viața-i o pacoste, după care mori), de pe albumul *Illmatic* (1994) al cântărețului american de hip-hop Nas. (n.trad.)

CAPITOLUL 5

ADEVĂRUL ȘI NUMAI ADEVĂRUL

În esență, “bărbile” prezintă eronat nu starea de fapt la care se referă, nici ceea ce crede vorbitorul despre aceea stare de fapt. Acestea sunt lucruri pe care le prezintă eronat minciunile, prin simplul fapt că sunt un fals. Dar, de vreme ce bărbile nu sunt neapărat false, ele se deosebesc de minciuni prin intenția lor de reprezentare eronată. Poate că cel ce înșiră bărbile nu ne păcălește — poate că nici măcar nu are intenția să o facă — nici în legătură cu realitatea, nici legat de ce crede el că ar fi real. Lucrul cu care încearcă el în mod necesar să ne păcălească este propria lui intenție de acțiune. Singura lui caracteristică distinctivă indispensabilă este că, într-o formă sau alta, el ne prezintă denaturat ceea ce are de gând să facă.”

Din cartea Despre bărbi, de Harry Frankfurt, profesor emerit de filozofie la Universitatea Princeton*

* Frankfurt, Harry G., *On Bullshit*, Ed. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2005. (n.trad.)

Lipsa de sinceritate își are sălașul în chiar inima sistemului corporatist. Nu minciunile sfruntate sau furtișagurile comise de angajați sau așa-zisa exploatare a oamenilor și a țărilor de către corporații, cum lasă să se înțeleagă cei din tabăra lui Naomi Klein și Michael Moore*. Ci dominația imaginii asupra realității, a aburelii asupra clarității, a politicii asupra performanței. După cum spunea Corinne Maier despre viața din marile organizații, private sau publice: "Este o lume închipuită, cu o limbă închipuită și cu niște funcții închipuite. Singurul lucru care i se cere angajatului să-l facă este să-și închipuie că muncește".

Există, desigur, oameni în aceste organizații care lucrează extrem de mult. Aceștia pot fi indivizi cu abilități rare și, în același timp, valoroase. Îi puteți găsi îndeplinind sarcini neobișnuit de transparente și de măsurabile, cum este cazul agenților de vânzare sau al specialiștilor plătiți pentru serviciile lor cu ora. Sau pot fi manageri din eșalonul mediu, împotmoliți în apele stătute ale administrației sau bugetelor, și care nu au voința sau posibilitatea să-și delege munca.

Și oricât de mult ați încerca să-i evitați, tot vă veți împiedica la tot pasul de acești oameni. Deschideți orice ziar, ascultați telefoanele celor care sună în emisiunile de la radio sau citiți măcar una din multele cărți despre stres și surmenare publicate în ultimii ani și veți afla tot ce vreți să știți despre ei. Sunt cu toții bolnavi, depresivi, divorțați, alcoolici, doctorul le interzice să mai muncească, sunt atât de ocupați că nu și-au mai văzut copiii din 1974, adică cu trei ani înainte ca aceștia să se nască, sunt prea surmenați pentru sex și organele lor genitale s-au dezintegrat din cauză de nefolosire.

* Naomi Klein — jurnalistă canadiană, autoarea cărții *No Logo*, devenită manifest al mișcării anti-globalizare. Michael Moore — scriitor, regizor de film și comentator social american, cunoscut printre altele pentru atitudinea lui anti-corporatistă. (n.trad.)

Acești oameni sunt fără îndoială o realitate, deși îmi vine greu să nu mă gândesc că nefericirea lor, ca și prevalența lor, sunt într-o oarecare măsură exagerate de clasele noastre "progresiste", care țin să-și demonstreze prin aceasta punctul lor de vedere politic. Cartea lui Madeleine Bunting, *Sclavii benevoli — cum ne domină cultura muncii excesive viețile**, este un bun exemplu al acestei preocupări stângiste pentru orele suplimentare, surmenajul și stresul datorate muncii. Poate că "filantropii cu pantalonii ferfeniță" din trecutul nostru edwardian își vor fi schimbat salopetele zdrențuite cu un costum Armani, după cum se spune, dar capitaliștii haini încă îți mai cer livra de carne**. Doar că acum sunt nevoiți să inventeze căi încă și mai viclene de a-și atinge scopurile nerușinate.

Relatarea respectivă nu acordă prea mult credit faptului că mulți acceptă să muncească în exces pur și simplu fiindcă munca lor chiar îi face să se simtă realizați (sau că o preferă vieților lor de familie) și că, prin urmare, statul peste program le face plăcere cu adevărat. Replica lui Bunting este: "Viața înseamnă muncă, iar munca viață pentru sclavii benevoli, care acceptă, în schimbul salariului, să-i dea angajatorului lor hălci mari din sine... Concluzia logică este, dacă nu apare nimic care să stăvilească acest lucru, un capitalism la maniera cea mai inumană — prin transformarea omului în marfă." Mă rog, probabil că v-ați dat seama cam care este ideea.

Haideți așadar să vorbim în schimb despre milioanele pe care aproape nimeni nu le pomenește niciodată, acei oameni care nu fac nimic sau doar foarte puțin perioade îndelungate de timp. Și despre minciună, care reprezintă o fațetă dominantă a culturii corporatiste și care este principala cauză a acestei inactivități larg răspândite în viața din birouri.

* Bunting, Madeleine, *Willing Slaves — how the overwork culture is ruling our lives*, Ed. HarperCollins, 2005. (n.trad.)

** Aluzie la cartea lui Robert Tressell, *The Rugged Trousered Philanthropists*, care tratează despre condiția muncitorilor din primul deceniu al secolului XX și efectul goanei capitaliste exprimat asupra sănătății și bunăstării acestora. "Livra de carne" face aluzie la pretenția lui Shylock, cămătarul din *Negușdătorul din Veneția*, de Shakespeare, de a i se plăti o datorie neonorată cu carnea datornicului. (n.trad.)

Există două tipuri principale de angajați permanent inactivi. Îi avem pe cei care se împacă cu soarta lor, beneficiază de pe urma ei, poate chiar și-au construit-o singuri. Mai există apoi cei care simt că viețile lor profesionale sunt golite de orice sens și doar îi seacă de energie și elan — morții vii. Pentru a-i deosebi pe primii de morții vii, am atribuit acestei categorii de actori din spectacolul corporatist o marcă aparte — manipulatorii profesioniști.

Manipulatorul profesionist speculează opacitatea sistemului, joacă jocuri politice, întreține alianțe, confectionându-și cu multă grijă o imagine proprie cu care să se cațere în susul ierarhiei (sau să-și păstreze poziția actuală de putere) fără inconvenientul deranjant că mai trebuie să se și omoare cu munca în tot acest timp. David Brent, din *The Office*, sau personajul lui Lucy Kellaway, Martin Lukes, sunt două caricaturi clasice ale acestei spițe detestabile, dar foarte familiare. (Sau, cel puțin, așa *pretinde* toată lumea că ar detesta acest animal politic corporatist plin de aplicațiune, în frunte chiar cu animalele politice corporatiste înseși. "Nu pot să sufăr politica" devine adesea lozinca celor care caută să abată atenția de la ultima lor șmecherie. A susține sus și tare în birou că urăști politica este în sine un act de politică corporatistă. Eticheta de "politic" este un handicap pentru cariera în cadrul corporației, dar *să fii* politic te ajută foarte mult — ceea ce este încă un exemplu de ipocrizie la locul de muncă.)

Morții vii, pe de altă parte, sunt adesea victimele frustrate ale minciunii intrinseci sistemului corporatist. Este posibil ca aceștia să nu poată sau să nu vrea să participe în jocurile politice. Poate că pur și simplu nu sunt potriviți pentru asta și că se simt ridicoli atunci când încearcă să facă ceva ce li se pare fals — asemenea lucruri îi stânjenesc. Pentru ei, succesele personale în cadrul corporației nu sunt atât de importante cât să consimtă să-și jertfească adevărata lor personalitate pentru a le obține. Preferă mai degrabă să iasă din joc. Treptat, ei ajung deziluzionați și cinici, excluși din cursul principal al lucrurilor, aruncați la periferia vieții companiei. Își pierd speranța, spiritul și tot ceea ce îi diferențiasc cândva de restul oștilor de morți vii.

Imediat după apariția cărții ei *Bonjour Paresse*, Corinne Maier a fost chemată în fața comisiei de disciplină a companiei ei, Électricité de France, pentru a fi comis cel mai rău păcat posibil din viața corporatistă — dezvăluirea adevărului despre toate acestea. (Just, cartea ei conține mai multe lucruri reale și oneste decât întreaga secțiune economică a librăriei dumneavoastră locale — dacă nu punem la socoteală *Manager pentru 90 minute*, desigur, care este un veritabil clasic...). Ea a fost acuzată că ar fi "încercat să otrăvească sistemul din interior, răspândind gangrenă", prin faptul că a spus lucruri precum "nu trebuie decât să vă dați mari și să-i faceți pe ceilalți să creadă că munciți din greu. Iar dacă sunteți niște actori cu adevărat buni, ajungeți să faceți și ditali cariera". Sau "munca într-o mare corporație e ca o mașină de spălat gigantică, care se învâрте pe loc și nu ajunge nicăieri. Tot ce trebuie să faceți este să urmați mișcarea. Puteți ajunge chiar să fiți promovați." Coardă mai sensibilă decât aceasta nici că există!

Mie mi-ar fi fost greu să scriu *Morții vii* pe vremea când eram încă angajat. Nu încape îndoială că aș fi fost luat pe sus și dus în fața Marilor Lideri (care sigur c-ar fi știut, în străfundul sufletului lor, că ceea ce spun este purul adevăr), ca să dau explicații pentru atitudinea mea "negativă", în pofida faptului că propria mea poveste servește drept ilustrație pentru crasa ineficiență din organizațiile lor și ar putea fi folosită ca imbold pentru îmbunătățirea sistemului. Acest tip de secretomanie mincinoasă sau autocenzura total rațională pe care și-o impun mulți lucrători blochează temeinic drumul spre progres. Ceea ce face este nimic mai mult sau mai puțin decât (și aici îmi aleg cuvintele foarte cu grijă) să țină în loc dezvoltarea lumii capitaliste.

În primul rând, așa cum am discutat mai înainte, din cauză că minciuna funciară inerentă sistemului corporatist silește milioanele de manipulatori profesioniști și de morți vii să fie atât de neproductivi, ceea ce nu face prea bine vechiului nostru prieten, PIB-ul. Și, în al doilea rând, din cauză că dezbaterea deschisă și cinstită este în sine un mecanism de progres și, fără așa ceva, progresul este imposibil. Așa cum află orice alcoolic înainte de prima lui întâlnire cu Alcoolicii Anonimi, nu ai cum

să faci progrese dacă nu privești realitatea în față, indiferent de cât de neplăcută ar fi această realitate.

Unul dintre principiile centrale ale capitalismului liberal democratic din sistemul occidental este chiar această discuție liberă și deschisă. Prin faptul că presa liberă stabilește clar datele realității, la această dezbatere liberă se pot alătura și intelectua-litatea liberă, și populația neînregimentată. Sunt astfel cercetate în detaliu punctele forte și cele slabe, ideile fără consistență sunt abandonate pe marginea drumului, ideile viabile sunt testate sub lupă, putându-se ajunge la un consens general în privința modului în care se poate merge înainte. Se vor face inevitabil și greșeli, dar libertatea permite identificarea acestora și, dacă lucrurile merg bine, și corectarea lor. Deschiderea devine în acest fel agentul progresului uman.

Capitolul de față privește mai amănunțit cauzele și con-secințele devastatoare ale minciunii și ale lipsei unei astfel de deschideri în trei domenii aparte ale lumii afacerilor — în literatura ei de specialitate, în limbajul ei și în politica ei.

Cărțile de management — o alternativă scumpă la Andrex?

În august 2004, *The Economist* publica un articol care punea în discuție piața cărților pe teme economice și care avea subtitlul “de ce sunt multe din cărțile de management atât de proaste”. Am citit articolul cu aviditate, sperând să mă ajute să înțeleg acest fenomen ciudat, dar fascinant. Din nefericire pentru mine, articolul nu a și răspuns la întrebarea din chiar subtitlul lui, dar a făcut o descriere exactă a maculaturii care ni se oferă pe piața cărților care tratează lumea afacerilor:

“Multe par să nu fie nimic mai mult decât niște pre-zentări PowerPoint mai voluminoase, cu liste de buleți și acolade în care se prezintă gânduri dezlânate sau exemple fără nici o legătură cu tema. Unele sună ca o anexă hipertrofiată a unui raport de consultanță (și realitatea este că multe firme de consultanță își încura-

jează starurile să scrie cărți axate în jurul unei singure idei, dar pline de exemple luate din rândul clienților lor). Foarte puține cărți de management sunt scrise de un singur autor — cele mai multe impun colaborarea unei întregi echipe auxiliare de cercetători. Și mult prea multe conțin diagrame fără nici un sens.”

Există o temă care străbate tot acest paragraf și care dă un răspuns subtitlului din articolul respectiv. Și, de vreme ce *The Economist* nu vrea să o spună pe șleau, spun eu: Lenea. Autorii acestor cărți pur și simplu nu au chef să depună uriașul efort cerut pentru a scrie cum trebuie. Ei regurgitează prezentări mai vechi, le trântesc, vrei nu vrei, în text, fără să se mai gândească în ce loc s-ar potrivi mai bine, colaborează cu mai mulți pentru a-și reduce volumul de muncă și își câptușesc cărțile cu o droaie de grafice fără sens și de anecdote năucitoare și inepte culese de pe la alții. “*Cut și Paste*” — iată motoul autorului de cărți de management.

Lenea de care vorbeam se manifestă adesea și în simplificările excesive ale acestor autori, în tendința lor de a evita orice lucru complex care le-ar putea ridica probleme, în reducționismul lor obsesiv. Probleme de tot soiul au o soluție ciudat de finită. Sfatul ironic dat de *The Economist* autorilor aspiranți de cărți de management: “Copiați-l pe Stephen Covey (autorul imensului succes *Eficiența în șapte trepte*) și includeți un număr în titlu. Aici începe să se manifeste însă inflația: în această toamnă vom asista la publicarea a “18 legi imuabile ale reputației corporatiste, de Ronald Alsop. Iar Michael Feiner tocmai ce a scris o carte care vă prezintă “cele 50 legi fundamentale care îi vor determina pe oameni să muncească mai bine pentru dumneavoastră.”

Nu 49, nu 26, nu 73, ci 50. Iată încă câteva, dintre cele mai recente, găsite de mine după o căutare de un minut pe Internet. *Nu ungeți roata care scârțâie: și alte 19 căi inedite de a vă îmbunătăți eficacitatea ca lider*, de Wolf Rinke; *Șapte chei pentru dezvoltarea magnetismului care vă conduce la succes*, de Tony Alexandra; *Carisma directorală: șase pași spre stăpânirea artei leadershipului*, de D.A. Benton; *Cum să gândim ca un director de companie: cele 22 trăsături*

vitale de care aveți nevoie pentru a fi persoana din vârful piramidei, de D.A. Benton; Cum să vă comportați ca un director de companie: 10 reguli pentru a ajunge la vârf și a rămâne acolo, de D.A. Benton (această doamnă Benton stă bine cu numărul — dacă va da vreodată chix cu cărțile ei, sigur are șanse să fie angajată să-l joace pe Contele von Calcul din *Sesame Street**).

De ce această lene? ntr-o lucrare de-a sa din 2003, romancierul Andrew Crumey își pune întrebarea: "De ce oare, într-o industrie cu lideri așa de deștepți, cărțile scrise de ei sunt așa de jalnice?" Și apoi continuă: "Să vă dau un exemplu tipic pentru acest gen de cărți. Titlul conține un cuvânt de soiul 'a câștiga', 'a reuși' sau 'performanță'. În carte, avem o mulțime de liste. Dacă este un lucru pe care îl știu sigur despre lumea afacerilor, atunci acesta este importanța listelor și, poate, a unei casete proeminente, care să scoată în evidență Ideea Cu Adevărat Mare. Poate că nevoia de a scrie așa de succint este o dovadă a cât de teribil de ocupați sunt autorii acestor cărți, care de-abia găsesc un moment să schițeze în puține rânduri câteva idei înălțătoare înainte de a-și duce companiile pe culmi încă și mai mari."

Este cu siguranță ceva adevăr în această explicație ironică. Lenea ascunsă sub masca de om ocupat este o trăsătură comună a lumii afacerilor. A părea ocupat înseamnă a demonstra că ai succes, că ești o resursă ce nu trebuie irosită, că ești de neînlocuit. Să fii ocupat, însă, presupune adesea prea mult efort. Cunoscut mai mulți oameni cu care am lucrat și care suferă de lene congenitală, dar atunci când ridică receptorul la serviciu, își spun numele rapid, dintr-o suflăte, ca un brav polițist dintr-un film de acțiune care primește un telefon de la un partener plecat să prindă asupra faptului un criminal periculos. "Ridic receptorul ăsta în ciuda faptului că sunt atât de nemaipomenit de ocupat, lucru care se întâmplă, bineînțeles, din cauză că sunt atât de indispensabil." La simplul țârâit al telefonului, omul trece de la rezervarea online a biletului de concediu la

* Count von Count — personaj din serialul educativ pentru copii *Sesame Street*. Este vampir reformat și aritmomaniac (într-unul din episoade, oile lui au intrat în grevă, fiindcă le număra încontinuu). (n.trad.)

întruchiparea virilului Jack Bauer*. (Fiindcă veni vorba, mersul rapid și hotărât prin birou se folosește și el pe scară largă pentru a crea impresia falsă de om ocupat. De multe ori când vedeam pe cineva alergând de la un birou la altul, parcă simțeam cum îmi apare deasupra capului o bulă în care scrie ceva de genul "nu mai alerga așa de repede, mă caraghiosule, doar știi că n-ai nici o treabă de făcut!")

Alergatul acesta prefăcut și vorbirea grăbită se văd prin toate birourile și, de aici, așa cum arată și Crumey, au pătruns și în literatura de afaceri. Propozițiile scurte și listele dau impresia că autorul este ocupat în altă parte. "Iau o scurtă pauză pe cursa de "ochi roșii" de la Los Angeles, între alte treburi presante, ca să scriu aceste scurte dar profetice cuvinte pentru următoarea mea carte de management, destinată cititorilor mei incredibil de ocupați" — pare să fie impresia ce se caută creată. Realitatea este comanda Ctrl+V pe tastatură, plus speranța că unul dintre cei 17 coautori va scrie ceva interesant, ceea ce nu se va întâmpla, fiindcă nici lor nu le pasă mai mult de carte.

Alt motiv pentru această lene este că autorii știu prea bine că aproape nimeni nu o să citească ce au scris, așa că de ce să se mai deranjeze? Cărțile de management nu sunt făcute să fie citite, nu-i așa? Citirea propriu-zisă a cărții nu face parte din contractul psihologic nescris dintre scriitor și cumpărător. Contractul sună cam așa: "Eu încropesc repede o carte, iar tu o cumperi fiindcă lucrul acesta te face să te simți bine sau să dai bine, după care eu voi deveni mai vandabil în circuitul de seminare de management, unde voi putea face ca tu și compania ta să dați și să vă simțiți și mai bine."

Cărțile de strategie corporatistă sunt cumpărate pentru a fi puse necitite pe rafturile din birouri, ca să dea impresia că suntem în pas cu ultimele idei din domeniu. (Probabil că, în cazul anumitor cărți mari, există mai mulți cititori decât cumpărători, din cauză că un singur exemplar circulă pe la mai mulți, împreună cu îndemnul de a citi cartea. Raportul cumpărat/citit

* Erou de serial TV (în interpretarea lui Kiefer Sutherland) și de jocuri de computer, făcând parte (simultan sau consecutiv) din SWAT, Delta Force, CIA și Unitatea de Luptă Antiteroristă. (n.red.)

pentru best-sellerurile de management obișnuite, pe de altă parte, trebuie să fie undeva pe la zece mii la unu.)

Cărțile de autoinstruire sunt cumpărate pentru a-l face pe cumpărător să simtă că *face ceva* pentru a-și îmbunătăți viața în acele câteva aspecte ale ei de care nu este, din diverse motive, fericit. Acesta va citi pe sărite, în speranța că va găsi ceva în-vățămintă pe care să le poată aplica în chip de remediu rapid. Între timp, autorul obține ceea ce vrea el de pe urma contractului — nu satisfacția de a fi scris o carte utilă, ci promovarea propriului lui nume, pe care mai apoi îl va putea vinde în nenumărate seminare de management, cumpărate la rândul lor cu sârg de companiile care doresc să fie văzute făcând ceea ce trebuie sau de indivizi care vor să propășească în carieră și care cred că a asculta pe cineva care înșiră timp de două zile, în jargon de management, lucruri evidente este exact ceea ce trebuie pentru acest scop. (Bineînțeles, orice autor este interesat să-și promoveze numele, dar numai pe piața cărților de management apare atât de dominantă motivația posibilelor câștiguri viitoare obținute prin promovarea numelui autorului.)

Am expus această părere acum câțva timp unui coach profesionist de management, care tocmai scria încă o carte de adăugat pe uriașa grămadă de cărți de coaching existentă deja în rafturi. "Cărțile de management sunt scrise aproape întotdeauna pur și simplu doar ca să promoveze numele autorului, și nu ca să spună, într-o formă sau alta, ceva interesant, original sau util" — am spus eu, după care m-am așezat încântat de mine la loc pe scaun, așteptând o replică furioasă. Ceea ce a urmat m-a făcut, în schimb, să mă simt ca un idiot naiv, lipsit de orice simț real pentru afaceri, care susține un lucru orbitor de evident. "Bineînțeles" — a replicat autorul în devenire, etalând un zâmbet complice pe față, prin care vroia să-și facă publică propria lui inteligență.

Nu se știe niciodată, de altfel, poate chiar ajungi să câștigi lotul cel mare și să scrii o carte cu un titlu inspirat, cu care să prinzi o stare de spirit și care să înceapă să se vândă bine. (Editurile de cărți de afaceri practică jocul procentelor, scoțând mii de cărți cu convingerea că legea valorilor medii va face ca o parte din această maculatură să se vândă bine și să le com-

penseze pierderile pricinuite de majoritatea care nu se vinde.) Și cum cumpărătorul de cărți de management nu este interesat de cele mai multe ori decât de aparențe, "punctul de cumpănă" de la care cartea trebuie pur și simplu cumpărată de orice om care vrea să fie luat în serios apare de fapt foarte repede, după care vânzările se accelerează la viteze nebunești, căci mii de oameni se simt obligați să intre în hora respectivă.

Cât despre domeniul cărților de autoinstruire — păi, dacă așa de mulți oameni cumpără cartea asta, care își propune să-l transforme pe cititor într-un lider carismatic ce câștigă grămezi de bani și are parte la tot pasul de puicuțe frumoase, atunci ar fi mai bine s-o cumpărați și dumneavoastră, dacă nu vreți să rămâneți un holtei sărac și neinteresant, în vreme ce tot restul lumii se urcă la bordul avioanelor lor particulare, unde sunt nevoiți să facă poftele lietei de admiratoare topite după ei.



Revenind la subtitlul articolului din *The Economist*, "de ce sunt multe din cărțile de management atât de proaste", aș mai veni cu încă o contribuție la găsirea unei explicații. Autorul cărților de management este la fel de puțin stimulat ca și lucrătorul individual din lumea corporatistă să vină cu critici oneste. În vreme ce un biograf sau un istoric poate fi lăudat pentru a fi exprimat un punct de vedere contrar și original, dacă și l-a prezentat inteligent și convingător, autorul de literatură pentru afaceri își dă seama că are prea puțin de câștigat din a pune la îndoială status quo-ul sau doar a-l descrie cu sinceritate. Așa cum am mai discutat în capitolul 1, scopul avut în vedere de un guru venerabil atunci când scrie o carte este de a obține o comandă lucrativă din partea corporațiilor. Pe care nu o va obține, dacă se apucă să le spună acestora că practicile lor de muncă sunt ineficiente dincolo de orice speranță, că pe mai toți lucrătorii lor îi doare în cot de o organizație așa de mare și de impersonală, că cei mai mulți dintre ei nu fac aproape nimic toată ziua și că Marii lor Lideri sunt în posturile de acum doar fiindcă demult, pe la începutul carierei lor, au ales exact fundurile cele mai potrivite spre care să se târască. Dat fiind că oricum sunt puțini cei care

citesc ceea ce scrieți, strategia cea mai bună este să aruncați pe hârtie câteva observații delicate, dar suficient de superficiale și fără sens, la care să adăugați o frază vandabilă și memorabilă. Nu scrieți niciodată prea multe lucruri negative sau critice. Doamne ferește, prea mult adevăr — și cine știe ce se poate întâmpla? Dacă ajungem chiar să muncim mai bine?

În schimb, puteți să scrieți o carte de autoinstruire care acceptă fără nici o urmă de critică premisa că la locul de muncă imaginea este mai importantă decât performanța. Puteți aspira în acest fel să-l învățați pe cititor formula secretă a succesului individual în cadrul unei corporații sau cum să-și pună la punct "tehnicile" de intervievare, ori cum să joace imens de distructivul joc al politicii de birou, acesta din urmă fiind chiar el, așa cum vom vedea mai încolo, un simptom al practicilor disfuncționale de muncă.

Numai atât — și te podidește plânsul.

Dar tu ce naiba tot îndrugi acolo?

Absența unei dezbateri viguroase, clare și sincere în domeniul literaturii de afaceri ține în loc progresul. Jargonul de serviciu folosit de atât de mulți la birou este el însuși o dovadă că aici mai sunt multe de făcut.

De ce recurg oamenii la jargon cât sunt la muncă? Lucy Kellaway, editorialistă și de multă vreme comentatoare a jargonul tipic lumii afacerilor, a identificat șapte motive: "obișnuința; faptul că este vag în mod deliberat; faptul că este eufemistic; faptul că de multe ori jargonul este singurul care poate exprima lucrul respectiv; faptul că este mai ușor să vorbești în jargon decât să explici ce vrei să spui; faptul că sună impresionant; faptul că te face să suni ca și cum ai face parte dintr-un club."

Eufemismele sunt folosite în general de angajator sau de guvern atunci când încearcă să îndulcească o veste rea, cum este cazul unei note interne citate de Kellaway, în care conducerea unei companii își informa angajații că să nu se aștepte la nici o creștere salarială în viitorul apropiat: "De îndată ce ne vom

atinge obiectivul de performanță sporită propus și vom face acest lucru cu suficient moment ascendent, vom fi în măsură să reinițim procesul de revizuire a politicii noastre salariale pentru toți angajații noștri din poziții neexecutive, ocazie cu care vom opera și ajustările suplimentare adecvate.”

Din nefericire, cei în poziții de conducere au adesea de împărtășit vești proaste și, inevitabil, tendința lor naturală este să încerce să atenueze impactul, indiferent de cât de ridicolă poate să pară adesea strădania lor. Dar un lucru deosebit de important este motivul pentru care vorbesc și cei din josul organizației folosind aceleași tipuri de prostii — nu de ce scriu prostii în documentele oficiale, ci de ce *vorbesc* prostii unul cu altul în viața cea de toate zilele.

Kellaway înșiră câteva verbe care s-au strecurat în uzul funcționăresc: “a impulsiona”, “a-ți însuși”, “a-ți asuma (idei)”, “a spori” (ca verb tranzitiv, de pildă în “a spori profitabilitatea”), “a livra”, “a acționa o pârghie”, “a angrena”, “a revela”, “a delega”, “a călăuzi” (în loc de “a conduce” — foarte enervant). Mai multe expresii m-au iritat pe mine în mod special: ubicuul “a propăși”, “a developa”, “a da o pasă cu efect”, “a da undă verde”. Sau expresii aparent inofensive care devin enervante atunci când oamenii le folosesc la serviciu. O expresie care mă făcea, nu știu de ce, să înnebunesc pur și simplu era “nu există aici nici un dezacord”. De ce spun oamenii “nu există aici nici un dezacord” la serviciu? Ce vrei să spui, tâmpitule, că ești de acord sau că nu ești? Dacă ești de acord, atunci spune că ești de acord. Dacă ești de acord numai parțial, spune ce rezerve ai. Nu-mi mai sta acolo încercând cu disperare să dai impresia că ești un om de afaceri matur, cu răspunderi de om de stat și nu mai spune “nu există aici nici un dezacord” lăsându-i pe toți în ceață în legătură cu ce vrei să spui (nu că i-ar păsa cuiva, oricum, ce spui — că doar suntem la serviciu, ce naiba!)

Dintre toate motivele pomenite de Kellaway în legătură cu folosirea jargonului, ultimul sună cel mai veridic: “faptul că te face să suni ca și cum ai face parte dintr-un club”. Acest lucru este perfect valabil în cazul jargoanelor diferențiate după domenii, care îmbracă concepte simple într-un limbaj menit să-i intimideze pe cei veniți din afară, astfel încât acestora să nu le

mai vină să pună atâtea întrebări indiscrete sau să încerce chiar să pătrundă ei înșiși în domeniul respectiv, ascuțind ireversibil concurența pentru posturile existente. Dar el este valabil și pentru jargonul lumii afacerilor în general. Când cineva spune într-o ședință "tendința ascendentă a stării noastre actuale" și toată lumea dă din cap, acțiunea respectivă nu are nimic de-a face cu comunicarea și cu înțelegerea unei idei. Vorbitorul nu expune o informație sau o opinie — căci expresia este în mod evident lipsită de sens. Jargonul lumii afacerilor este un semn de loialitate, un mod de a demonstra că vorbitorul este dispus să joace în jocul corporatist fără obiecții, că nu va vorbi niciodată totalmente sincer, că va acorda respectul cuvenit persoanelor care trebuie de pe scara ierarhică și că nu va zgâlțâi niciodată barca.

Poate că unii oameni nu sunt în stare să vorbească corect gramatical, elegant sau după o logică infailibilă atunci când nu sunt la serviciu, dar ei vorbesc suficient de normal și de clar cât să se facă înțeleși de ceilalți. Recurgerea la jargon în mediul profesional nu este, prin urmare, consecința incapacității oamenilor de a vorbi clar. Jargonul este folosit în mod deliberat în chip de cod, denotând conformitatea. Din această cauză, jargonul lumii afacerilor are multe lucruri comune cu limbajul jargonesc folosit în mediile în care conformitatea era obligatorie, în care sinceritatea și claritatea l-ar fi putut face pe vorbitor să aibă de suferit. Anume, în mediul totalitar al nazismului și al comunismului.

Cele spuse pot părea excesiv de dramatice și nedelicate — nivelul de pedeapsă pentru neacceptarea conformității în lumea corporatistă nu suferă, evident, nici o comparație cu ororile de care puteai avea parte într-un sistem totalitar. Dar chiar dacă miza este infinit mai mică, motivul principal pentru folosirea jargonului este același. Comentatorii descriu în mod obișnuit jargonul tipic lumii afacerilor ca fiind orwellian, deoarece George Orwell este cel care a inventat *neolimba*, limbajul societății totalitare descrise în cartea sa 1984. Orwell a împărțit neolimba în trei categorii, dintre care și vocabularul B, care, după spusele autorului, "fusesse conceput special pentru scopuri politice: cuvinte care nu numai că aveau implicații

politice în orice situație, dar erau concepute să impună celui care le folosea atitudinea mentală dorită.

Jargonul de management nu este, bineînțeles, conceput în mod deliberat de niște corporații șirete, care caută să pună stăpânire pe mințile noastre și să le controleze. Dar principalul motiv pentru care oamenii vorbesc la serviciu această limbă foarte aparte este că ea chiar dovedește o "atitudine mentală dorită". Ea funcționează ca un afiș pe care trebuie să-l citească posibilia Puternicii Protectori din empireul organizației și pe care scrie: "Eu stau în banca mea și trag la vâsle. Vă rog să aveți grijă de mine."

Mai există un motiv pentru folosirea jargonului, care ar putea fi adăugat la lista lui Kellaway. Iar acest motiv este următorul: "faptul că poți să te fofilezi, folosindu-l". Dacă ați lucra într-o companie foarte mică, într-un mediu concurențial, nu ați folosi jargonul acesta de management, cel puțin nu în interiorul companiei. În asemenea situații este absolut esențial ca toți colegii dumneavoastră să vă înțeleagă cât mai limpede și mai rapid posibil, din cauză că nu aveți timp de pierdut, iar greșelile ar fi extrem de vătămătoare. Nu ar avea nici un rost să pozați în altceva decât sunteți sau să vă căzniți cu disperare să impresionați. Companiile foarte mici sunt mult prea transparente — toată lumea știe în orice moment ce aveți în cap, cu ce puteți contribui la mersul afacerii. Faptul că jargonul de management a pătruns în limbajul discursiv cotidian din marile birouri este o dovadă în sine că oamenii își dau seama instinctiv că nimeni nu știe mai nimic despre ce fac ceilalți și că imaginea este, prin urmare, esențială. Nu este de mirare că într-un astfel de mediu nimeni nu face nimic.

Ne vom da seama când am început să facem progrese spre transparență și meritocrație și, prin urmare spre eficiență și muncă asiduă, atunci când fiecare mare birou va răsuuna de cuvintele "scuzați, ceea ce ați spus adineauri sunt vorbe complet fără sens — ce Dumnezeu vroiați să ziceți?"

Crima politică

Există multe cărți pe piață care oferă cititorului sfaturi despre cum să joace sau să supraviețuiască în jocul politicii de la locul de muncă, unele serioase, altele în glumă. Și nu este de mirare că sunt atât de multe. Politica este o problemă economică uriașă pentru domeniul afacerilor. Directorii din Statele Unite susțin că-și pierde 19% din timp — adică cel puțin o zi pe săptămână — ocupându-se de politica companiei, după cum arată un studiu efectuat asupra 150 directori de mari firme americane de către OfficeTeam, o companie de recrutare americană. Directorii cuprinși în studiu au declarat că cea mai mare parte a acestui timp este consumată cu conflictele interne, cu disputele pricinuite de rivalități și cu alte situații volatile care apar la locul de muncă.

Nici Marea Britanie nu este diferită. Conform unui studiu făcut în 2002 de situl de plasament prin Internet reed.co.uk asupra a 1600 lucrători temporari, adică de niște observatori obiectivi fără nici un dinte împotriva nimănui, dar cu experiență în numeroase domenii de activitate, într-un loc de muncă obișnuit se pierde mai mult de o oră productivă în fiecare zi din cauza cronofagei politici de birou, ceea ce reprezintă pentru economie un cost estimativ de 7,8 miliarde lire sterline. Luptele pentru putere sunt pomenite de mai bine de 40% din respondenți ca fiind cauza cea mai frecventă pentru politica de birou, urmate de divergențele de opinii și de favoritism.

Politica de birou, practica minciunii la locul de muncă, apare din exact același motiv ca și jargonul, limbajul minciunii la locul de muncă. Iar acest motiv este inexistența unei meritocrații transparente. Esența acestui raționament este următoarea: uriașa mașinărie reprezentată de multe companii mari poate produce activitate economică în mod natural, folosindu-și prezența globală și numele de brand și indiferent cât de ineficienți sunt oamenii și procesele ei economice. Acest venit inevitabil este apoi disputat de angajații companiei. În absența unui sistem de măsură perfect clar și transparent, orice individ ambițios se va concentra pe găsirea unei poziții care să-l facă

să apară ca având o strânsă legătură cu venitul respectiv, dar nu neapărat prin faptul că ar fi productiv. Corporațiile nu au nevoie în general de creativitate sau de originalitate, de vreme ce activitatea economică le intră singură pe ușă, iar pentru procesarea acesteia, nimeni nu trebuie să aibă cine știe ce cunoștințe profunde sau talent.

Motoarele propășirii individuale sunt manevrele politice și protecția, nu priceperea sau productivitatea, iar de aici, avem parada permanentă de loialitate și conformism prin folosirea jargonului de management și prin alte metode. Nu veți întâlni politică în companiile foarte mici, după cum nici pe terenul de sport. Nu ar avea nici un sens — performanțele dumneavoastră sunt la vedere, oricine poate să le aprecieze.

Mulți oameni nu au înclinarea sau trăsăturile funciare de personalitate pentru acest sistem de operare (posibili candidați pentru morții vii). Mulți dintre cei care le au se vor concentra mai degrabă pe auto-publicitate și pe formarea de alianțe strategice decât pe muncă (manipulatorii profesioniști). Rezultatul inevitabil este inactivitatea.

Printre cei care nu se amestecă în acest câmp de bătlie politică se va afla în mod inevitabil un număr disproporționat de mare de oameni cu mult potențial. Colin Gautrey, director executiv la Politics at Work, un sit de Internet care te învață cum să faci față politicii de birou, spune că "o mulțime de oameni talentați preferă să părăsească marile companii din cauză că le este silă de jocurile care se joacă acolo, ceea ce înseamnă o pierdere pentru economie". În capitolul anterior, au fost prezentate două motive pentru incompatibilitatea din ce în ce mai mare în lumea modernă între companiile mari și oamenii pricepuți și cu imaginație. Acestea erau: lipsa ocaziilor de a produce un impact semnificativ și numărul proporțional mic de roluri stimulative. Lipsa de transparență care, la rândul ei, stânjenește dezvoltarea meritocrației este un al treilea motiv.

Cei mai capabili sunt și cei care ar avea cel mai mult de câștigat de pe urma meritocrației, iar cei mai incapabili — de pe urma absenței ei. Cei ambițioși și lipsiți de talent își vor dedica întreaga viață servilismului, loviturilor pe la spate și căutării unor Protectori Puternici proprii. Aplicarea acestei

strategii este cam singura cale prin care pot reuși în viață. Cei pricepuți și ambițioși își doresc în mod firesc un mediu în care să poată încerca să ajungă la împlinirea cât mai plină de satisfacție a potențialului lor, precum și la recunoașterea ce li se cuvine pentru acest lucru. Cei mai norocoși reușesc fie să-și găsească o nișă potrivită pentru ei în companiile unde lucrează, fie să scape de acolo. Cei mai puțin norocoși sau cei mai puțin motivați să-și schimbe condițiile în care muncesc, sau cei prinși în cursă din motive financiare sau personale cad în cinism și disperare, în moartea vie, iar talentele lor se pierd și sunt repede date uitării.

Iar politica internă, după toate aparențele, devine din ce în ce mai nefastă, cel puțin după cum spun cei aflați la nivelurile de bază ale companiilor. Într-un alt studiu întreprins de Office-Team, unui număr de 720 angajați și 150 directori dintr-o paletă de companii mari din Statele Unite i s-a pus întrebarea: "În opinia dumneavoastră, nivelul jocurilor politice din birouri a crescut sau a scăzut în comparație cu acum cinci ani?" 36% dintre cei plasați mai jos pe scara organizațiilor au răspuns că acesta "a crescut foarte mult", iar 34%, că "a crescut oarecum". Dar numai 12% dintre directorii intervievați au afirmat că "a crescut foarte mult", respectiv doar 29% că "a crescut oarecum".

Și fără îndoială că situația se va înrăutăți, cu siguranță mai ales pentru cei de la nivelurile inferioare. Gândiți-vă la aceste intrigi politice de birou ca la un joc cu scaune muzicale*, scaunele fiind apropierea de venituri sau de cei cu influență și autoritate invulnerabilă, Puternicii Protectori și Marii Lideri. Motivul pentru care avem mai puțini directori decât angajați care cred că nivelul politicii se înrăutățește este că mulți dintre ei stau deja confortabil în acele scaune, indolenți și detașați după cum este regula și așteptându-și următoarea bonificație sau, dacă sunt norocoși, o strângere de mâini cu ceas de aur, urmată de un alt "bun venit" de aur. În viețile lor personale, politica a rămas și rămâne foarte prezentă. Pe măsură ce globali-

* Joc constând în găsirea cât mai rapid a unui scaun pe care să te așezi, la sfârșitul unei bucăți muzicale, scaunele fiind mai puține cu unul decât numărul de participanți. Cel rămas în picioare este eliminat. (n.trad.)

zarea câștigă tot mai mult teren, iar concurența externă mușcă din ce în ce mai adânc din venituri, numărul scaunelor rămase disponibile celor din josul ierarhiei va fi din ce în ce mai mic, iar pedeapsa pentru a fi rămas în picioare va deveni din ce în ce mai gravă, din cauză că organizațiile vor căuta să reducă din costuri. Dacă organizațiile nu își schimbă modul de operare, luptele politice pentru aceste scaune vor deveni treptat tot mai brutale. Acest lucru nu ar trebui privit ca fiind o concurență sănătoasă: pe tot parcursul luptelor politice, nimeni nu face nici o muncă utilă.



Este posibil ca stresul la locul de muncă să fie prost înțeles în multe cazuri. Mulți asociază stresul în mod obligatoriu cu excesul de muncă. Bănuiala mea este că se exagerează atunci când se vorbește de exces de muncă în tot locul (munca după orele de program și munca intensă sunt două lucruri diferite — munca după program fiind adesea rezultatul politicii și al creării de imagine, așa cum vom vedea în capitolul 7) și mulți dintre cei care muncesc intens chiar o fac cu plăcere. Câți dintre noi avem puterea să ne disciplinăm să lucrăm intens, zi de zi, făcând ceva ce nu ne place? Stresul și demoralizarea rezultă mai mult din alți factori, printre care figurează la loc de cinste și odioasele lupte interne din cadrul biroului.

Într-un studiu făcut în 2003 de Irish Economic and Social Institute Survey, s-a cerut mai multor lucrători să numească principala cauză generatoare de stres în cazul lor. "Politica din birouri" a câștigat detașat cu 41%, în timp ce "munca peste program" nu a obținut decât 18%. "Colegi dificili" s-a plasat la 17% și, de vreme ce aceștia cad automat în categoria "politică de birou", ne putem da bine seama care este cauza principală a stresului. Pe scurt, stresul rezultă din faptul că ești prins în coarnele unei dileme teribile — ori faci temenele în fața celor de la serviciu, pe care îi disprețuiești sau nu-i respecti, de vreme ce o astfel de deferență a dispărut în restul lumii normale, ori rămâi fără mijloace de subzistență pentru tine și cei dragi.

Stresul rezultat grevează în mod inevitabil moralul și afectează productivitatea, aceasta în timp ce Marii Lideri stau acolo sus la ei, așezați confortabil în scaunele lor muzicale. NFI Research, o companie de cercetări cu sediul în SUA, cita un respondent dintr-unul din studiile lor privind politica din birouri: "Conducerea companiei cultivă aspectele negative, închizând câte un ochi sau astupându-și urechile atunci când îi convine. Impactul incapacității lor de a stăvili politica din birouri se resimte în moralul scăzut, ritmuri mai slabe de muncă productivă și îndemnul pe care îl simt angajații să nu le mai pese de nimic. Managerii superiori nu au capacitatea de a face față acestei probleme din ce în ce mai mari, drept care o ignoră". Ați putea să mai adăugați și că celor mai mulți dintre ei nici nu le pasă prea mult de ea, cel puțin deocamdată. Asta-i viața, măi Jack!

Concurența externă, care necesită o eficiență sporită în ceea ce privește capacitatea de reacție, cauzează în primul rând și mai înainte de toate o escaladare a politicii interne, care, la rândul ei, reduce eficiența, sporind rândurile armatelor de morți vii. Și, așa cum am mai spus, mulți dintre cei deziluzionați sunt cei care ar fi avut și cel mai mult de oferit. Aceasta este, de fapt, ironia cea mai mare. Pe măsură ce climatul concurențial devine din ce în ce mai intens, companiile vor avea nevoie mai mult ca niciodată de angajați cu competențe reale pentru pozițiile de vârf, care să ajute la elaborarea de noi strategii și metode de operare. Dar consecința principală a acestui climat pare să fie, pentru moment, amplificarea efectelor negative ale vieții corporatiste, alienarea tocmai a acelor oameni de care companiile ar avea nevoie ca să le conducă în viitor.

Este evident că atâta vreme cât cei mai dotați sunt siliți să-și încerce norocul în altă parte, marile companii vor fi lăsate cu un lest format din cei mediocri și lipsiți de imaginație. Așa cum spunea Nigel Nicholson, un profesor de la London Business School specializat în comportamentul organizațional, "Asistăm acum la o penurie globală de oameni care au într-adevăr ce le trebuie ca să poată deveni niște agenți autentici ai schimbării. Problema este că acești oameni sunt stârpiți de cultura corpora-

tistă, înainte ca ei să poată urca pe scara ierarhică. În general, la vârf reușesc să ajungă doar oamenii care prezintă siguranță.”

Schimbările de mediu ajung din urmă lumea corporatistă, care nu reacționează suficient de rapid, ceea ce produce un impact negativ asupra forței de muncă. Nu lumea modernă este cea care cauzează stresul, realitatea este că tocmai companiile sunt cele care reacționează prea lent la lumea modernă.

Dar ce anume va precipita, în marile companii, transparența și meritocrația, mesagerii eficienței și ai unei motivații constructive pentru angajați și, în același timp, distrugătorii acelui mare dușman al talentului, minciuna la locul de muncă? Răspunsul este, desigur, faptul că marile companii nu vor avea altă opțiune decât să se schimbe (o schimbare reală, nu “schimbarea” iubită de Marii Lideri, care fie deșteaptă cinismul în oameni, fie îi face să adoarmă). Până la urmă, ele vor fi silite de presiunea concurenței să întreprindă reforme radicale, fără de care le așteaptă o moarte sigură. Viteza și imaginația cu care vor realiza aceste reforme va hotărî cât de bine vor putea ele supraviețui în mediul capitalist real din viitor — care va fi fluid, inovator, creator, dinamic, eficient, productiv — exact opusul a ceea ce sunt în prezent mulți dintre acești giganți corporatiști.

În această perioadă de schimbări, vor trebui mobilizate eforturile, ideile și spiritul întreprinzător ale multora, inclusiv ale autorilor activi acum pe o piață revitalizată și restructurată. Iar primul pas necesar în această transformare este să începem să aplicăm același spirit analitic deschis, clar și sincer de care dăm dovadă în toate domeniile vieții și în cazul sumbrei realități a vieții corporatiste ori al cauzelor acesteia. Înainte de progres, ne trebuie adevăr.

După adevăr, ne trebuie manageri.



CAPITOLUL 6

MANAGERUL INVIZIBIL

Toate marile succese, toate marile vieți au presupus punerea laolaltă a priceperii, talentului dar și a norocului de a întâlni oameni care să creadă în tine. În viață, ai nevoie la un moment dat de cineva care să te bată pe umăr și să spună "eu cred în tine".

*Arsène Wenger,
manager, Clubul de Fotbal Arsenal*

Data viitoare când mai stați cu prietenii și când vedeți că discuția începe să devină cam prea monotonă, încercați acest mic experiment. Puneți-i pe fiecare să strige cât pot ei de tare dacă au lucrat vreodată cu un manager care să nu fie absolut înfiorător. După care, lăsați-vă ușurel în scaun și bucurați-vă de liniștea și pacea binecuvântată. Puteți chiar să savurați un fum, două din trabucul dumneavoastră favorit. Sau să fredonați un pic din *A Cincea* de Beethoven.

Managerii slabi și absenți ai eșalonului mediu sunt părinții abuzivi ai morților vii. Mai întâi de toate, fără ei morții vii nici nu ar mai ajunge să fie creați și, cu siguranță, nu ar rămâne prinși pentru eternitate în capcana existenței lor fără sens.

Am ajuns să fim obsedați, în acești ultimi ani marcați de obsesia celebrității, de cultul "leadershipului", de figura emblematică care stă singuratică la vârful organizației. Dar Marii noștri Lideri nu au nici o relevanță pentru marea majoritate a angajaților dintr-o mare organizație, deși ar fi cu siguranță îngroziți dacă ar afla *acest* adevăr crud acolo unde stau, în îndepărtatul sanctuar al cartierului lor general din vârful corporației. Și iată încă un adevăr care nu o să le placă. În general, este foarte ușor să fii conducătorul unei companii mari obișnuite. Sau este, cel puțin, în prezent. Ești plătit o cârcă de bani, toată lumea arată de parcă ar trăi cea mai bună partidă de sex a vieții lor ori de câte ori deschizi gura să spui ceva și, în sfârșit, îți poți permite să trăiești fantezia oricărui om trecut de prima tinerețe, anume să-ți auzi tot timpul vocea debitând ad infinitum lucruri ritoase despre viitorul sectorului tău economic sau despre strategia companiei tale personale. Și fie că ieși la pensie ca un semizeu, fie ești pus pe liber și primești o compensație uriașă, ca să fii bine chivernisit până la următoarea destinație, unde alți sicofanți își vor clătina capetele năucite de uimire când îți vor auzi strălucitoarele spirite incisive.

Există, cu siguranță, destui oameni care ar putea da gata acest moft cu leadershipul. Ar putea ei însă forma o echipă de oameni prin care să-și pună la bătaie și ultima picătură de potențial individual și colectiv? Nici într-o mie de ani. Numai foarte puțini sunt în stare de așa ceva.

Managerul eșalonului mediu — Viagra lumii corporatiste

Orice analiză sinceră a stării actuale de lucruri în managementul economic este o lectură deprimantă. Conform unui studiu Gallup din 2003, intitulat *Indicele de Angajare a Salariaților*, 80% din persoanele active britanice nu simt nici un atașament pentru slujbele lor, majoritatea dând vina pe șefii lor pentru acest nivel coborât de motivare. Așa cum am arătat în capitolul 3, 20% sunt "activ dezimplicați", altfel spus complet dezamăgiți de locurile lor de muncă. Angajații nu știu ce se așteaptă de la ei, șefilor lor nu le pasă de ei ca persoane, slujbele lor nu sunt adecvate talentelor lor, iar opiniile lor contează prea puțin. Atunci când angajații vorbesc de "management", ei nu au în vedere propriul lor manager de linie, nici pe directorul executiv sau consiliul de conducere. Mai mult ca sigur că majoritatea angajaților dintr-o companie mare nici nu știu cum îl cheamă pe directorul lor general.

Într-un alt studiu din 2003, intitulat "Managerii de linie britanici — sunt ei suficient de buni?", revista *Personnel Today* arăta că doar un înfiorător și ridicol 2% dintre profesioniștii din domeniul resurselor umane au putut declara că aptitudinile interpersonale ale managerilor de linie din companiile lor erau "excelente"; 74% dintre ei dădeau vina pe managerii de linie ineficienți pentru moralul coborât din organizațiile lor.

De fapt, consecințele managementului prost sunt demonstrate cât se poate de bine prin documente. Studiul publicat în 1999 pe marginea discuțiilor purtate de Gallup cu peste un milion de angajați dintr-o serie largă de domenii economice s-a finalizat cu următoarea concluzie: "Angajații talentați au nevoie

de manageri excepționali. Un angajat prin de talent poate veni într-o companie, atras de liderii ei carismatici, de beneficiile generoase și de programele ei de instruire de clasă mondială... dar durata șederii sale acolo și nivelul lui de productivitate în postul respectiv sunt determinate de relația dintre el și superiorul lui ierarhic imediat.”

Academy of Management Journal a întreprins o analiză exhaustivă a principalilor factori motivaționali care acționează asupra lucrătorilor dintr-o organizație. Concluzia revistei a fost după cum urmează: “ Deși am descoperit că nivelul general de angajament față de organizații nu este corelat cu performanța, am aflat de asemenea... și că există o legătură concretă și semnificativă între performanță și nivelul general de atașament față de supervizori. Mai departe... atașamentul față de supervizori este mult mai corelat cu performanța decât cel resimțit față de organizații.” (“Foci and bases of employee commitment: implications for job performance” — “Punctele focale și bazele atașamentului angajaților: Implicațiile pentru performanța profesională”, aprilie 1996). Iar aceasta este, în mod sigur, și concluzia la care ar fi ajuns orice individ cu mintea întreagă, folosindu-se de bunul simț elementar. Oare își poate cineva imagina în mod serios că oamenii sar din pat dimineața doar fiindcă vor să contribuie la propășirea brandului Shell sau Unilever?

În companiile mici și foarte tinere este posibil să existe o atmosferă și un etos aparte, care inspiră loialitate și implicare. Dar poate să aibă o “cultură” uniformă o companie matură, cu zeci de mii de angajați cu personalități foarte diferite, care folosesc o mulțime de limbi în peste 100 de țări foarte diferite? Faptul că atât de mulți lideri și guru susțin că aceste culturi chiar există este cu siguranță rezultatul fie al lipsei de sinceritate, fie al unei crase detașări de realitate. Poate că în sala de consiliu de la sediul central există un stil sau o metodă de operare, dar este această cultură de lucru diseminată și în birourile mărginașe din Kazahstan și Bolivia — sau chiar la etajele inferioare, unde se află angajații?

Semnificația supervizorului imediat este și mai mult scoasă în evidență de un studiu publicat de McKinsey în 2000. Dintre

6500 manageri superiori și medii intervievați în 35 companii majore din Statele Unite, 58% au declarat că ei înșiși lucrează pentru un "manager subperformant". Dintre aceștia, 86% au precizat că lucrul cu un "subperformer" îi face să vrea să plece din companie. La Universitatea din Michigan s-a descoperit că 80% dintre angajați își privesc organizațiile și superiorii în exact același fel. Manager bun, companie bună. Manager execrabil, companie execrabilă. Cu alte cuvinte, chiar dacă strategia corporatistă aleasă de o companie este stimulatorie, deschizătoare de drumuri și teribil de impresionantă, chiar dacă plicul cu salariul și celelalte avantaje sunt de neegalat, lucrătorii tot ajung să fie complet dezamăgiți de organizație atunci când nu le place, pur și simplu, de managerul lor. Iar studii ca acestea sunt din abundență.

Repercusiunile financiare ale acestui fenomen larg răspândit al unui management slab al oamenilor sunt considerabile. Studiul WorkUSA din 2000 a relevat că organizațiile ai căror salariați sunt puternic atașați de angajatori și au încredere în manageri reușesc să aducă acționarilor dividende dramatic mai mari (un profit pe trei ani de 112% în cazul lucrătorilor dedicați, față de 76% pentru lucrătorii indiferenți; și 108% pentru angajații cu un grad mare de încredere/siguranță, față de 66% pentru angajații lipsiți de încredere/nesiguri). Studiul efectuat de Gallup în 2003 în legătură cu forța de muncă a estimat că lucrătorii activ dezimplicați pricinuesc economiei Britanice costuri situate între 37,2 miliarde și 38,9 miliarde lire sterline, din cauza absenteimului, a slabelor performanțe și a fluctuației de personal ridicate.

Un alt studiu făcut de McKinsey în 2002 a arătat relația evidentă dintre managementul bine făcut și productivitate, de data aceasta în sectorul industrial. Studiul a urmărit valoarea a trei aspecte diferite ale managementului: "producția eficientă", în care se obțin pierderi minime; "managementul talentelor", care reușește să atragă și să rețină oamenii de mare calibru; și "managementul performanțelor", care recompensează angajații ce reușesc să atingă țintele propuse.

Pentru a evalua și măsura impactul acestor tehnici de management, McKinsey a interviuat directorii de operații sau

de producție din 100 companii din Franța, Germania, Marea Britanie și Statele Unite. Companiile au primit un punctaj pentru standardul atins în aplicarea fiecăreia dintre aceste tehnici de management — punctele variind de la unu (tehnică deloc neutilizată) la cinci (pentru cazurile de "cea mai bună practică"). Punctajul obținut de fiecare companie pe o perioadă de cinci ani era comparat apoi cu mai mulți indicatori financiari esențiali, cel mai important fiind randamentul capitalului angajat (ROCE), raportat la sectorul respectiv. Legătura dintre practicile de management ale companiilor și performanțele lor financiare era substanțială. De pildă, o creștere cu un punct în aplicarea tuturor celor trei metode de management a generat în compania respectivă un spor al ROCE cu 5,1%. În cei cinci ani, această ameliorare a ajuns să însemne crearea unui venit masiv de 400 miliarde de dolari pentru industria americană sau a unui total de 700 miliarde dolari pentru toate cele patru țări din acest eșantion. "Pentru a-și impulsiona... productivitatea", conclusea McKinsey, "companiile industriale au acum tendința să solicite facilități fiscale la investițiile de capital, dar studiul nostru arată că s-ar putea atinge aceleași ținte, dar cu niște costuri foarte mici sau zero pentru guvern sau sector, dacă managerii ar face un management mai bun."

De aici au reieșit două adevăruri clare. Adevărul numărul unu — managementul afectează direct performanțele și profitabilitatea unei companii. Adevărul numărul doi, în pofida adevărului numărul unu: standardele de management sunt jalnic de mici.



Deci ce este de făcut aici? Avem nevoie de nici mai mult nici mai puțin decât o reconsiderare fundamentală a modului în care sunt selectați managerii de nivel mediu din organizațiile mari și de o reevaluare similară a felului în care ar putea fi redistribuiți aceștia în maniera cea mai profitabilă de îndată ce se simte că s-au așezat prea confortabil în scaunele lor. Ar trebui să ne gândim mai mult ce înseamnă să fii un manager bun, iar apoi să facem mai multe eforturi să-i găsim pe cei care au calitățile

necesare pentru a face parte din această rară spiță — un manager care știe să-i inspire pe alții, să-i convingă și să-i încurajeze să-și realizeze propriul lor potențial. Trebuie apoi să ridicăm statutul, apoi și salariul acestui talentat manager de oameni. Un asemenea manager este ca aurul pentru o organizație. Și ca în orice alt lucru făcut în lumea afacerilor, acest exercițiu trebuie efectuat folosind un limbaj standard, de zi cu zi și lipsit de ambiguitate, pe care toți să-l înțeleagă ca lumea, reacționând în consecință la el și punându-i în aplicare mesajul. Orice om care folosește expresii de genul "competențe esențiale de leadership" este mai interesat mai degrabă să facă impresie sau să pară că face parte dintr-un club decât de creșterea profitabilității.

Mai întâi, însă, trebuie să-i tragem pe Marii noștri Lideri deoparte, să-i asigurăm că ideile lor sunt fascinante, desigur, și aproape insuportabil de penetrante, că toți am avut un mic accident în sectorul pantaloni data trecută când și-au susținut ei prezentarea cu "strategia ascendentă", dar că, sincer vorbind, toate acestea rămân simple vorbe goale, dacă nu angajează managerii de nivel mediu care trebuie să transmită lumii gândirea Marelui Lider, binecuvântat fie numele Lui, și să trezească personalul din starea lui de plictiseală, cinism și, în multe cazuri, curată moarte vie.

Marele Lider a murit!

Cei de la vârful marilor organizații pot să îngroașe rândurile morților vii în două feluri. În primul rând, multora dintre ei le poate veni greu să delege sarcini, ajungând să-și țină toate puterile decizionale doar pentru ei. Acest lucru poate face ca ei personal să fie extrem de ocupați, dar să reducă motivarea pentru forța de muncă astfel castrată, care nu mai simte nici o responsabilitate autentică pentru munca sa și, prin urmare, nici o legătură emoțională cu ea. În al doilea rând, inevitabila lor distanțare de hala de producție îi face să uite care este cruda realitate la acel nivel, iar inacțiunea lor, rezultată de aici, face ca deziluzia să se consolideze și să crească.

Problema este că, în fundul sufletului lor, cei mai cu discernământ dintre Marii noștri Lideri cunosc adevărul. Dar cum este oare posibil să știe ei ce se întâmplă în organizațiile lor mamut, ca să nu mai vorbim să aibă vreo influență directă? Majoritatea lor, dacă ar fi cinstiți, ar trebui să recunoască, probabil, că habar nu au ce se întâmplă în propriile lor familii, după ce stau la serviciu câte 80 ore în fiecare săptămână.

În cartea lor *Puterile ascunse ale rețelelor sociale: Să înțelegem cum se rezolvă cu adevărat treburile într-o organizație**, Rob Cross și Andrew Parker citează un vicepreședinte executiv dintr-o companie de împrumuturi comerciale. Declarația lui candidă privind influența inevitabil limitată a celor de la vârful unei organizații mari este din cale afară de ilustrativă:

“Mai toți din această cameră răspundem fiecare de soarta a mii de oameni împrăștiați pe tot globul. Este imposibil să gestionezi sau chiar să știi ce se întâmplă în toate cotloanele organizației. Vreau să spun, fiecare dintre noi putem să ne amăgim, imaginându-ne ce deștepți suntem și ce disciplină am inculcat în rândul trupelor. Dar sincer vorbind, tot ce putem noi face este să creăm un context și să sperăm că lucrurile vor evolua într-o manieră pozitivă, iar acest lucru este dificil, din cauză că nu prea poți vedea impactul pe care îl au deciziile tale asupra oamenilor. Așa că nu-ți rămâne decât să speri că ceea ce vrei tu să se întâmple chiar se și întâmplă, și să suni sigur pe tine atunci când le vorbești celorlalți despre asta.”

Iar siguranța de sine nu este ceva ce le lipsește de regulă Marilor noștri Lideri, așa că legenda cum că performanțele marilor companii sunt în principal rezultatul priceperii eşaloanelor superioare continuă să trăiască, în detrimentul domeniului care chiar contează, managerii de nivel mediu.

* Cross, Robert L. și Parker, Andrew, *The Hidden Powers of Social Networks: Understanding how work really gets done in organizations*, Harvard Business School Press, 2004. (n.trad.)

Cross și Parker sugerează ei înșiși cât de futil este să încerci să exerciți control asupra unei mari organizații de la vârf. În realitate, vârfurile directorale nu au adesea nici cea mai vagă idee despre ce se întâmplă cu adevărat la nivelurile de jos: "Reflecțați pentru o clipă la rețeaua de relații dintre oamenii cu care lucrați. Probabil că puteți să descrieți relațiile dumneavoastră apropiate cu precizie, dar studiile arată că, de îndată ce treceți dincolo de vecinătatea imediată, precizia aceasta începe să scadă."

Într-un articol scris în 2004 în *Financial Times*, Stefan Stern evidențiază două exemple celebre de detașare cronică în rândul managerilor superiori. Primul este prăbușirea companiei Marconi în 2001: "În timp ce managerii superiori îi asigurau pe investitori că registrele de comenzi sunt în stare bună, mai jos pe scara ierarhică crudul adevăr era deja evident pentru tot restul personalul." Al doilea este despre atacurile teroriste de la 11 Septembrie: "Agenții Agenției Centrale de Informații și ai Biroului Federal de Investigații au încercat să dea glas temerilor lor, mai ales după influxul de tineri saudiți deveniți brusc interesați să învețe să zboare. Dar nici unul dintre avertismentele lor nu a ajuns unde trebuie."

Bineînțeles că nu au ajuns unde trebuie. Șefii agențiilor erau probabil ocupați să se împăuneze singuri în fața oglinzii, după ce vor fi citit ultima elucubrație slugarnic scrisă despre enigmaticele secrete ale Marilor Lideri, așa cum pot fi întrezărite acestea la unii dintre cei mai reprezentativi regi ai lumii corporatiste. În ultimii ani au fost scriși munți de cărți despre Marii noștri Lideri, de către Venerabilii noștri Guru, acest lucru făcând parte din reciproc avantajoasa lor concordie, și încă și mai multe de către Marii Lideri înșiși. Este uimitor cum de mai găsesc câteva minute să mai și fie niște conducători așa de mari, la cât timp petrec supunându-ne pe noi prin plictiseală, atunci când vorbesc sau sunt intervievați despre călătoria lor remarcabilă spre piscul Everestului corporatist, călătorie în care au fost propulsați de "mentalitatea de câștigători" și de "inteligența lor emoțională extrem de dezvoltată".

Ediția din ianuarie a *Harvard Business Review* ne oferă un exemplu excelent de astfel de cult dement și egocentrist al

Leadershipului. Subiectului i-a fost dedicat un întreg număr al revistei. Mai întâi, în fața noastră apar 18 "lideri și savanți", care ne oferă câteva ponturi zguduitor de epocale legat de ce înseamnă un leadership eficace. Ce spuneți de aceste nestemate de profundă analiză: "nu vă opriți niciodată din învățat", "fiți motivați", "căutați feedbackuri deschise și oneste", "supravegheați-vă cultura", "adulmețați semnalele", "păstrați-vă sinceritatea". Nu e de mirare că tipii ăștia sunt plătiți așa de mult! Fără originalitatea lor inflamantă, întregul edificiu al economiei de piață s-ar prăbuși la pământ.

Urmează apoi super-gurul Warren Bennis, *distins* profesor de economie la Universitatea Southern California și autor al cărții *Cum devenim lideri**. Acesta descrie viața unui Mare Lider cu ajutorul celor șapte vârste shakespeariene ale omului, altfel spus: "directorul cel fraged ca un prunc", "școlarul cu fața strălucindă", "iubitul cu balada lui neconsolată", "soldatul cel cu barbă ca de fiară", "generalul cel plin de pilde înțelepte", "bătrânul om de stat, cu ochelari pe nas" (nu mă îndoiesc că aceștia sunt idioții agasanți care spun la tot pasul "nu există nici un dezacord aici") și, în fine, "înțeleptul întors la a doua copilărie"**. În această ultimă fază, "înțeleptul" devine învățător și mentor pentru ceilalți. Bennis îi îndeamnă pe Marii Lideri ca, odată cu tristul dar inevitabilul sfârșit al îngrozitor de productivei lor vieți active, să-și găsească consolarea în fantastica lor contribuție la posteritate: "Atunci când deveniți mentori, înțelegeți că tot ceea ce ați realizat nu se va pierde, că puteți să lăsați generațiilor viitoare moștenirea dumneavoastră profesională."

Eu poate că nu sunt un profesor distins, dar mă simt inspirat de aceste cuvinte frumoase și profunde să compun și eu o umilă pastişă la cele șapte vârste ale unui Mare Lider, plecând de la experiența mea evident mai superficială și mai limitată privind lumea corporatistă: "lucrătorul obișnuit", "jucătorul în echipă", "observatorul jocului corporatist", "pupincuristul", "manage-

* Bennis, Warren G., *On Becoming a Leader*, Ed. Perseus Books Group, 1994. (n.trad.)

** Cf. Shakespeare, *Cum vă place*, actul 2, scena 7. (n.trad.)

rul de doi bani și echipa lui plictisită”, “pupătorul de funduri importante și influente”, “liderul rupt de realitate, cu maldăre de parale”. Mie cât îmi dați pentru asta, stimată HBR?

Iată încă un clasic din grajdurile lui Bennis. Întrebat fiind ce cărți despre leadership recomandă, acesta a răspuns: “Citiți *Henric al IV-lea*, părțile unu și doi, pentru a avea o imagine a leadershipului eroic. Glendower spune: “Eu spiritele pot chema din vastele abisuri”. Iar Hotspur îi dă replica: “Așa ceva oricine poate — veni-vorînsă ele când le chemi?” Curajul înseamnă să-i faci pe oameni să mărșăluiască în spatele ideilor tale. Și citiți *Coriolan*. Acesta nu s-a putut ridica la înălțimea situației, când a avut ocazia să o facă.

Sărmanul Coriolan, n-a fost în stare să se salte până la înălțimea lui Henric al IV și a Marilor Lideri din lumea corporatistă. Adevărul este că Marii noștri Lideri sunt atât de atotștiutori și înțelepți, încât începe să le fie din ce în ce mai greu să-și găsească modele de la care să poată să mai învețe *ceva*. Din fericire, Dumnezeu este la îndemână, ca să le asculte rugile. Cartea lui Larry Julian *Dumnezeu este CEO-ul meu** analizează lecțiile lumești pe care unii președinți de companie mai cucernici le-au desprins din povețele Marelui Lider din ceruri. Poate că acesta va fi începutul unui profitabil proces cu dublu sens. Nu mai este decât o chestiune de timp până când unii dintre președinții noștri cei mai grozavi vor fi invitați de cealaltă parte a porților Sfântului Petru pentru a se recompensa față de Cel Atotputernic și a-L învăța pe Acesta una-alta despre cum trebuie condus Universul. Parcă și văd noi oportunități pentru organizatorii de conferințe de management: “Leadershipul — așa cum se practică în adâncuri”. Locația: Hilton Paradis. Vorbitori confirmați: Jack Welch și Stephen Covey. Sunt invitați să participe: sfinți, viitori Mesia, îngeri păzitori, serafimi. Preț: 2435 GBP plus TVA pentru 3 zile, inclusiv dineurile de gală.

* Julian, Larry S., *God Is My CEO: Following God's Principles in a Bottom-Line World*, Ed. Adams Media Corporation, 2001. (n.trad.)

Îmi pare tare rău, dar am niște vești dezamăgitoare pentru dumneavoastră, dle CEO de la Shmeckeri Inc. sau dle Șef de Mare Departament de la Megabrașoave Corporation. Mare conducător a fost Winston Churchill. El a inspirat națiunea britanică să lupte din răputeri pentru apărarea valorilor noastre de liberate și democrație împotriva tiraniei. Acesta este leadershipul. Oi fi eu poate demodat, dar voi nu sunteți decât niște funcționari de duzină care au jucat un joc politic șiret și au prins câteva lovituri norocoase. Nu-i nimica rău în asta, dar haideți să nu ne mai ambalăm așa de tare când vine vorba de noi!

Trăiască managerul!

Unde greșim noi cu managementul? Răspunsul cel mai evident este că indivizii cu influență din marile organizații nu sunt, în realitate, și motivați destul ca să facă lucrurile cum trebuie, să aibă grijă ca nivelurile inferioare să fie gestionate bine, în ciuda retoricii lor previzibile și a mimării interesului sub forma timpului pe care îl investesc în formarea în disciplinele de management. Există mai mulți factori care explică acest lucru.

Unul este ceea ce s-ar putea numi *Autoamăgirea Privind Succesul Corporativ*. Atunci când cineva ajunge într-un post sus-pus, apare o tendință naturală spre auto-exagerare, respectivul punând această reușită exclusiv pe seama abilităților lui personale sau a principiilor morale după care muncește. Aceasta explică până la un punct disponibilitatea Marilor Lideri de a lua parte la cultul leadershipului. Autoamăgirea le reconfirmă credința în aptitudinile lor irepetabile și le oferă o explicație binevenită a faptului că se află acolo unde se află în viață. Ea mai explică și de ce oamenii ambițioși din josul scării ierarhice sunt atât de înnebuniți după liderii lor. Aici nu este vorba doar de sicofantism. Respectivii vor să se convingă pe ei înșiși că fiecare pas pe care îl fac în sus pe scară este pur și simplu o compensație pentru munca lor asiduă și pentru propriile lor aptitudini. Dacă ajung în vârf, acolo unde și vor să ajungă, atunci acest lucru se datorează doar talentului și conștiințiozității lor — atât și

nimic mai mult. Lucrul acesta le dă sentimentul necesar că au un scop și le creează o imagine de sine pozitivă atunci când se străduiesc să urce în ierarhia corporatistă.

Este clar că, în unele medii precum sportul profesionist, există totuși și o meritocrație. Dacă sunteți excepțional de talentați și dacă munciți asiduu, puteți ajunge în vârf. Performanța este total transparentă și rămâne singurul lucru care contează. Sicofantismul îl poate face pe șeful dumneavoastră să vă placă, dar nu vă poate asigura un loc în echipă. Alianțele personale și rețeaua de relații cu ceilalți jucători pot să vă facă să deveniți populari în vestiare, dar, iarăși, nu vă pot ajuta să intrați în echipă.

Unele medii economice și unele companii, în mod deosebit cele mai mici, sunt mai meritocratice decât altele. Dar într-un mare organism corporatist, indivizii cu aspirații au nevoie de asistență în momentele cruciale ale carierei lor din partea a două tipuri de persoane. La începutul vieții lor în companie, ei au nevoie de un manager care să le pună în valoare punctele lor forte, care să-i încurajeze, să-i îndemne să urce treaptă după treaptă și, în general, să le ofere ceea ce autorul de cărți de management Charles Handy numește "sămânța de aur", scânteia de încredere și de credință în sine de care are nevoie orice om de succes. Dacă, pe de altă parte, oamenii sunt neglijați încă de la începutul carierei lor, nu va trece mult și otrava cinismului și a amărăciunii va pune stăpânire pe ei, după care va fi mult mai greu de eradicat.

Puțin mai încolo în carieră, aspirantul corporatist mai are nevoie și de un Protector Puternic, care să aibă grijă de interesele lui în cadrul unui pact politic nescris. Tu mă faci pe mine să arăt bine, ai grijă să spui ce grozav sunt tuturor celor de la nivelul tău, iar eu am grijă să fii promovat. Cu cât este mai meritocratic mediul, cu atât este mai transparentă și contribuția reală a fiecărui individ la bunul mers al afacerii în sine, și cu atât mai puțin important este prezența unui Protector Puternic.

Dar nici managerul, nici Protectorul Puternic nu figurează în mod vizibil în retrospectiva pe care și-o fac persoanele sus-puse propriei lor autobiografii profesionale. De fapt, ei nu vor să acorde prea mult credit semnificației pe care poate să o aibă

managerul (în pofida dovezilor contrare covârșitoare scoase la iveală de sondaje și a faptului că s-ar putea ca, la nivel de vorbe, să-i recunoască importanța, din motive de corectitudine politică corporatistă), din cauză că povestea mitologizată a propriei lor vieți le spune că reușita de a ajunge la vârf se datorează în exclusivitate aptitudinilor, auto-motivării și aplicațiunii lor. Prin urmare, dacă indivizii plasați sub ei în organizație nu sunt performanți, acest lucru nu este din cauza unui management prost, ci fiindcă respectivii sunt leneși sau neînzestrați. Eu am reușit, doar — ei de ce n-ar face-o?

Un alt motiv pentru care cei cu adevărat influenți din organizațiile mari nu sunt suficient de motivați să îndrepte greșelile de management este că ei subestimează grav cât de slab poate fi managementul în practică. În primul rând, acest lucru se întâmplă din cauză că experiența lor personală în materie de management a fost, poate, mai fericită. În multe cazuri, unul din factorii care i-au propulsat la vârf a fost marele noroc de a fi avut un manager bun la începutul carierei lor, ceea ce denaturează, firește, percepția lor privind standardele de management în general.

În al doilea rând, chiar ei sunt cei care îi selectează pe bieții manageri de nivel mediu. Dacă managerii numiți de ei sunt îngrozitori, ce spune aceasta despre discernământul lor personal? Așadar, ei neagă adevărul și față de ei înșiși, și față de ceilalți.

În ultimul rând, mulți dintre ei nu au oricum nici cea mai vagă idee ce se întâmplă la nivelurile inferioare și, un lucru este sigur, nimeni de acolo, de jos nu se apucă să le spună. Managerul de nivel mediu nu va ridica mâna spunând, "hei, uitați-vă la mine să vedeți ce slab sunt" și nimeni din echipa lui nu are chef să ia asupra lui echivalentul Ciumei Negre în companie, eticheta de "element turbulent" (a se citi: sincer), în locul celei mult mai de preferat de "jucător de echipă" (a se citi: gudurici nesincer, înnebunit după jargon). Veștile proaste nu circulă niciodată în sus în lumea corporatistă.

O altă cauză a indifferenței celor de la vârf față de standardele de management este că promovarea managerilor de nivel mediu este în prezent un mecanism util și convenabil de

recompensare, foarte la îndemâna celor plasați mai sus pe scara ierarhică. Avansarea managerilor de nivel mediu este de regulă o răsplată pentru performanțele bune obținute în câte un rol funcțional sau pentru disponibilitatea acestora de a se purta, în cadrul jocului politic corporatist, ca niște discipoli obedienți în fața Puternicilor Protectori. Dacă promovezi numai manageri potențial capabili, atunci cum îi mai recompensezi pe bunii performeri funcționali și pe discipolii sânguincioși?

Chiar și atunci când în rândul directorilor de la vârf există oarecare apreciere teoretică a influenței pe care o pot exercita managerii intermediari asupra performanțelor, cât (aici este clenciul) le pasă acestora, cinstind vorbind, ca indivizi, de maximizarea potențialului companiei și a oamenilor din cadrul ei? Multe industrii sunt dominate de o oligopolie, un număr mic de jucători enormi, care și-au împărțit o mare parte a bazei de clienți între ei. Există un număr mic de clienți care mai trec de la unul la altul, dar realitatea este că multe companii mari, în ciuda încercărilor lor disperate de PR de a arăta că ele operează într-un mediu extrem de inovator, concurențial la sânge, în care se trăiește și se moare cu sabia în mână, sunt plasate de fapt în lumea afacerilor într-un loc echivalent cu un orașel adormit de pe malul mării.

Concurența intensă este cea care stimulează eforturile în căutarea eficienței și, la rândul ei, atingerea potențialului maxim al tuturor resurselor umane disponibile implică în mod necesar prezența unor manageri de nivel mediu de cea mai bună calitate. Fără această concurență intensă, de ce le-ar mai păsa Marilor Lideri așa de mult de standardele îngrozitoare manifeste la managerii de nivel mediu din compania lor și de insatisfacția rezultantă la nivelurile inferioare? Ei vor continua oricum să-și primească bonusul gras în anii buni sau unul mai mic în anii răi, iar în acest timp, la etajele inferioare, lumea va juca pocher pe calculator și va visa că este 5.30, că e deja vineri după-amiaza și că pot să plece să se îmbete.

Fără o concurență externă suficientă, care să le pună în pericol poziția lor personală, principala neliniște a Marilor Lideri va fi cauzată de amenințările interne. De aceea, chiar dacă văd beneficiile unui bun management, de ce s-ar mai obosi să

formeze un contingent de manageri de nivel mediu care să fie orientat spre nivelurile inferioare și care, prin urmare, să poată beneficia de puterile conferite de popularitate și influență? Și așa e greu, acum, să-i împiedici pe managerii intermediari să fraternizeze cu trăgătorii la șaibă și să ignore strategiile mărețe transmise de la vârf. Ce s-ar întâmpla dacă respectivii ar mai deveni și populari? Asta poate duce la revoltă curată!

Pentru un management mediu mai electrizant

Dacă firmele chiar ar fi interesate de excelență și, implicit, de un management mediu bun, atunci ce ar trebui ele să facă? Înainte de toate, este nevoie să se redefinească rolul managerului de nivel mediu: acesta trebuie să fie talentat la managementul oamenilor, nu un funcționar corporatist veșnic speriat de șturile celor de sus.

În prezent, există de fapt foarte puțini manageri autentici care să fie și activi. Majoritatea sunt doar simpli "manageri", care fac bugete sau planuri de afaceri pe care nu le citește nimeni, sau care stau la ședințele fără rost dar pline de jargon ce constituie stâlpii de susținere ai birocrăției corporatiste. Simplul termen "manager de nivel mediu" a ajuns să simbolizeze mediocritatea, un scârța-scârța pe hârtie care nu are unde să se grăbească, care stă peste program să rezolve trebi administrative anoste, dar care este și cel mai vulnerabil când vine vremea defrișărilor. De fapt el este, atunci când sunt aleși pentru această funcție oamenii potriviți și când sunt folosiți și cum trebuie, personajul cel mai important din orice companie, din cauză că el răspunde (sau ar trebui să răspundă) de managementul oamenilor. Căci fără acea motivare, fără scopul și inspirația insuflate de superiorul lor imediat, mulți oameni cad — sau caută în mod activ să cadă — în fisurile ce formează habitatul/cimitirul morților vii.

Prima schimbare majoră ce se impune este ca organizațiile să încerce să facă în așa fel încât, în măsura posibilului,

managerii de nivel mediu să se concentreze exclusiv asupra managementului oamenilor, să nu mai facă nici o altă treabă în afară de aceasta. Managementul oamenilor este o sarcină mult prea esențială ca să i se acorde altceva decât atenția maximă. Pentru a putea fi siguri că managerii de nivel mediu se concentrează doar asupra organizării oamenilor și pentru a crește la maximum contribuția potențială a celor de sub aripa lor, ei trebuie remunerați strict în funcție de mărimea unui singur indicator — performanța echipei lor, comparată cu niște ținte definite în prealabil. Este adevărat că aceste ținte sunt mai ușor de măsurat în unele medii economice decât în altele, dar nicio echipă nu poate să funcționeze bine dacă cei din componența ei nu au cu toții clar în minte scopurile precise urmărite.

Principalul motiv pentru care atât de mulți manageri de nivel mediu nu acordă în prezent suficientă atenție managementului oamenilor de care sunt ei efectiv responsabili este că arareori acest lucru este în interesul carierei lor. De multe ori, ei sunt apreciați și remunerați, cel puțin parțial, în funcție de performanțele lor în rolul funcțional pe care l-au avut anterior și pe care, în pofida avansării la gradul de manager, continuă să-l aibă. Acest lucru îl face, în mod firesc, pe managerul de nivel mediu să-și îndrepte atenția mai degrabă spre sine decât spre ceilalți. În plus, este și un pretext convenabil să nu își bată capul prea mult cu managementul oamenilor, care este o afacere încurcată. Oamenii sunt promovați în rândul managerilor aproape întotdeauna pentru că au avut performanțe bune în slujbele lor anterioare. Motivul pentru care au fost buni în acele slujbe este că munca respectivă le-a făcut probabil plăcere și, ca atare, au făcut-o cu asiduitate. Odată promovați — și dacă nu sunt obligați în mod expres să-și abandoneze complet funcția anterioară — mai toți managerii proaspăt promovați simt înclinația să continue să facă ceea ce le plăcea înainte și să ignore partea dificilă și stânjenitoare de management.

Managerul de nivel mediu va fi învățat deja, de pe acum, regulile jocului politic corporatist. Este mult mai benefic să formezi relații strânse cu cei de deasupra decât cu masele neputincioase de sub tine. Avansatul mai sus în ierarhia corporatistă depinde acum de miza pusă pe acel Puternic Protector care

are șansele cele mai mari să se înalțe la rangul de Mare Lider și, prin urmare, de aranjatul pe lângă acesta. Dar este limpede că managerul de nivel mediu, cu cât își petrece mai mult timp uitându-se în sus, cu atât se va uita mai puțin în jos. Legându-i salariul exclusiv de rezultatele echipei, o bună parte din atenția sa se va transfera spre cei care au nevoie de ea.

Identificarea potențialului managerilor de nivel mediu

Legarea salariului managerului de performanțele echipei prezintă și avantajul suplimentar de a ajuta la schimbarea metodelor folosite în prezent pentru identificarea celor cu potențial de manageri. În momentul de față, orice ambițios care vrea să se cațere pe culmile corporatiste trebuie să devină un manager de nivel mediu de un fel sau altul. Dacă un astfel de individ este întrebat, la Personal, dacă ar vrea să lucreze cu oamenii, răspunsul lor rațional dar, de regulă, total nesincer este "o, da, consider acest lucru ca fiind o mare provocare, dar una pe care aș aborda-o cu plăcere și, sunt sigur, de care m-aș onora cu pricepere". După care ar fi promovat, devenind un manager slab — sau doar absent (nu că i-ar păsa cuiva prea mult de acest lucru, acolo sus) și preocupat cum să-și croiască drumul mai departe în sistem.

Dacă managerii ar fi cu adevărat apreciați numai după performanțele lor manageriale, această minciună ar putea fi eliminată peste noapte. Căci chiar este vorba de o minciună. Oare câți dintre noi chiar vrem să-i conducem pe alții? Câți dintre noi vor să aibă de-a face, zi de zi, așa cum să o facă orice manager, cu ultra-ambițioși, cu leneși, cu tipi care te înjunghie pe la spate, cu mincinoși, cu oameni josnici, cu aroganți? Cei gata să suporte cu adevărat toate acestea, doar pentru plăcerea potențială de a scoate ce este mai bun din ceilalți sunt o spiță rară de oameni. Nu este de mirare că așa de mulți dintre cei promovați manageri evită cu orice preț să facă management. Nu-i învinuiți pe ei, învinuiți sistemul care-i stimulează să-și

asume responsabilitatea de manager atunci când ei, sincer, nu vor să o facă și, oricum, nici n-ar putea să o facă chiar de-ar atârna viața lor de aceasta.

În locul întrebării menționate și al răspunsului previzibil la ea din interviurile pentru primele posturi de management, ar trebui să fim întrebați următoarele: "Bine, Jim/Helen, îți faci treaba bine, ești ambițios/ambicioasă și vrei să mergi mai departe. Toate bune. Și spui că vrei să fii manager. Dar chiar vrei să renunți la absolut tot ceea ce ai făcut până acum în munca ta și să ocupi o funcție care presupune să te ocupi de oameni toată ziua, iar salariul tău să depindă în întregime de performanțele celorlalți?" Sunt convins că, în acest moment, cel puțin 95% din candidați ar fugi din cameră țipând. Dat fiind că a fi foarte bun în orice lucru din viață presupune, cel puțin, o dorință puternică de a face acel lucru, este posibil ca cei 5% rămași să aibă șanse să devină niște manageri buni. Prin simpla schimbare a modalității de evaluare și de remunerare a managerilor, puteți să faceți și procedura de selectare a acestora cu mult mai lesnicioasă și, totodată, mult mai eficientă. Aceasta deoarece veți fi înlăturat masa de candidați manageriali fără speranță încă dinainte de a intra în faza complexă de evaluare a capacității acestora de a conduce.

Cum selectăm managerii cu potențialul cel mai mare din cei 5% rămași? Există mai multe caracteristici înnăscute ale unui manager în stare să se ocupe de oameni. Cea mai importantă este o trăsătură extrem de rară, o capacitate bine dezvoltată de percepere a problemelor legate de oameni. Această caracteristică permite managerului să identifice rapid punctele tari și slabe ale celor din jur și să-și dea seama cum poate motiva mai bine fiecare tip de individ. Această calitate poate să existe foarte bine și neînsoțită de pasiunea pentru a conduce (există o mulțime de scriitori, artiști și analiști care posedă o înțelegere acută a oamenilor, dar care, poate tocmai pentru acest motiv, nu au nici o dorință să-și piardă prea mult timp printre ei), caz în care iarăși este foarte greu să devii un manager bun.

Raritatea extremă a capacității de percepție manageriale îi limitează pe mulți dintre cei cu aptitudini la o carieră de veșnici subperformeri sau poate chiar de morți vii. În cartea

lor intitulată *Sindromul etichetei de perdant: Cum poate pricinui un manager bun insuccesul unor oameni capabili**, oamenii de știință Jean-François Manzoni și Jean-Louis Barsoux, de la INSEAD, explică în amănunt impactul distructiv al momentului în care un manager ajunge la concluzia pripită și, adesea, nejustificată că unui anumit angajat îi lipsește "ceea ce trebuie", din cauza spiralei vicioase pe care o declanșează apoi acest lucru.

După un studiu care a cuprins interviuri și anchete în rândul a 3000 angajați și cadre de conducere dintr-o gamă largă de companii, cei doi au ajuns la concluzia că "odată catalogați drept slabi performeri, tendința oamenilor este să se scufunde singuri până la acea imagine, indiferent de calitățile pe care s-ar putea să le posede". Studiile realizate în numeroase circumstanțe arată că performanțele indivizilor fluctuează în funcție de așteptărilor celor care au putere asupra lor, cum ar fi profesorii sau șefii. Indiferent de potențialul lor real, rezistența oamenilor la așteptările nemăgulitoare nu are viață lungă. Acum, cu respectul de sine zdruncinat, angajatul nu mai are posibilitatea să schimbe modul de gândire al șefului lui, din cauză că acesta nu-i mai încredințează nicio sarcină care să-l stimuleze. Apare astfel o situație paradoxală clasică, în care se creează un ciclu autoconsolidat de nemulțumire și vinovăție.

Manzoni și Barsoux erau fără îndoială preocupați să nu-și supere publicul cititor potențial, de aceea au inclus în subtitlu expresia "manager bun". Managerii nu sunt însă "buni" dacă sistematic își lasă oamenii capabili să lăncezească. Sunt niște manageri slabi, care ar trebui îndepărtați din funcție de îndată, înainte să facă și mai mult rău în întreprinderile lor și în viețile oamenilor. Managerii trebuie să răspundă direct de slabele performanțe ale oricărui lucrător din echipa lor. Și, înainte de toate, ei ar trebui să se uite în oglindă. Așa cum spunea cândva Peter Drucker, autor de cărți de management: "Productivitatea muncii nu este responsabilitatea muncitorului, ci a managerului."

* Manzoni, Jean-François și Barsoux, Jean-Louis, *The Set-Up-to-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail*, Ed. Harvard Business School Press, 2002. (n.trad.)

Pasiunea pentru condus și acuitatea percepției sunt la fel de greu de deprins sau inculcat ca și dragostea pentru cricket sau talentul artistic. Formarea în domeniul managementului a fost creată nu ca un mijloc de a îmbunătăți nivelul managerilor, ci fiindcă anumite cercuri, evident nu ale celor conduși, beneficiază de pe urma acestui proces. Este clar că susținătorul cel mai vocal al ideii de formare pentru manageri este vânzătorul cursurilor. Din iluzia mincinoasă că diversele trăsături înnăscute sau înclinații și pasiuni personale profunde ar putea fi instilate stând timp de două zile într-o sală și ascultând un jargon fumat, a fost creată o întreagă industrie de cursuri de management, inițiată și perpetuată de cărțile de management ale Venerabililor Guru (ei înșiși cei mai mari beneficiari ai industriei instruirii personalului).

Dar nici o industrie nu poate să existe fără niște cumpărători interesați. Mulți dintre marii directori care hotărăsc investițiile în formare nu cred cu adevărat în virtuțile instruirii manageriale. Dacă ar crede, atunci nu aceasta ar fi prima scoasă din buget ori de câte ori climatul de afaceri începe să se înăsprească. Mulți nu văd oricum, din cauza prejudecăților personale, a interesului lor învederat în menținerea status quo-ului sau a detașării cu care privesc realitatea, nicio nevoie presantă să îmbunătățească standardele de management. Dacă ar fi interesați cu adevărat să obțină excelența în management, nu ar mai cumpăra numai cursuri de instruire care încearcă să îndese prisma pătrată — managerul neinspirat, nepopular și neinteresant — într-o gaură rotundă. Aceste cursuri ar trebui mai degrabă să-i învețe pe directorii de companii cum să revoluționeze rolul managerului de nivel mediu, cum să înceteze să mai practice acea selecție colosal de distructivă a managerilor operativi și cum să rezolve oneroasa dar cruciala sarcină de a alege încă de la început managerii cu potențialul cel mai bun din organizațiile lor.

Excesul de instruire managerială încearcă în prezent, complet fără rost, să închidă ușa grajdului după ce a fugit calul. Mult prea adesea, instruirea oferă companiilor o modalitate convenabilă de a apărea în ochii angajaților, dar și ai observatorilor și câinilor de pază externi, ca nutrind respect pentru

standardele de management, fără să prilejuiască acea regândire radicală a problemelor de care au nevoie atât de multe companii, dar care prezintă și o amenințare profundă pentru cei ce au de câștigat de pe urma menținerii sistemului actual. Cu alte cuvinte, în mare, instruirea este un soi de zăhărel. Ea ne dă ocazia să bifăm căsuțele de care avem nevoie, dar, în general, nu prea slujește la nimic.



Ce se poate spune despre experiența profesională a managerilor de nivel mediu debutanți? De vreme ce aceștia au obligația să abandoneze imediat orice rol funcțional deținut înainte de avansarea în rang, performanțele lor din trecut ar trebui de fapt să fie total irelevante atunci când sunt aleși pentru o funcție managerială. Priceperea în materie de management este cu mult mai rară decât competența profesională și necesită cu totul alte calități.

Companiile nu au început încă să înțeleagă acest lucru. Un studiu din 2005, făcut de firma de consultanță în materie de resurse umane DDI arată că actualii căpitani ai industriei au fost în multe cazuri elevi model la școală. Din cei 105 lideri intervievați, 70% au fost prefecți*, 50% au fost căpitani de echipă sportivă, iar 30% au fost membri în consiliul școlii. La sfârșitul raportului, Lucy McGee, o directoare de la DDI, a expus motivele acestui studiu: "Am vrut să aflăm cine sunt liderii cu adevărat buni și ce caracteristici au ei în comun. Lumea afacerilor suferă de o criză imensă de lideri, iar studiul nostru ar putea ajuta companiile să vadă unde ar trebui să-i caute". Această afirmație se contrazice singură. Standardul general de management este îngrozitor, ne sugerează McGee, și ca atare companiile ar greși dacă i-ar promova pe acești superperformeri fără să reflecteze suficient. Simplul fapt că cineva a fost teribil de ambițios sau foarte capabil în școală și în primii ani

* Prefect — elev din anii mai mari, responsabil cu menținerea disciplinei în școlile britanice. (n.trad.)

de carieră nu înseamnă neapărat că persoana respectivă poate fi și un bun manager. Dimpotrivă, s-ar putea să însemne că este atât de preocupat de propriile lui realizări, încât nu-l va mai interesa ce fac ceilalți.

Competența profesională necesită aptitudini adecvate rolului funcțional respectiv, precum și dorința de a face cu ardoare acea muncă. Excelența managerială necesită, printre multe alte attribute, o dorință arzătoare de a conduce și o bună înțelegere a oamenilor. A fi bun într-o funcție operativă sau într-una managerială nu implică automat că poți fi bun în amândouă, între cele două aspecte neexistând nicio relație intrinsecă, după cum ne-o arată clar istoria sportului. Faptul că ești un baschetbalist bun nu te face un la fel de bun antrenor de baschet sau dacă ești un manager bun în fotbal nu devii neapărat și fotbalist grozav, după cum faptul că ești un bucătar bun nu înseamnă că poți să cânti și la vioară la fel de bine. Este un adevăr cât se poate de evident că oamenii sunt buni fiecare în alt domeniu și că muncesc mai asiduu atunci se ocupă fiecare de domeniul lui preferat, dar această logică elementară nu este decât rareori aplicată în lumea corporatistă, din cauză că organizațiilor le convine să-și recompenseze performerii avansându-i manageri.

Managementul de mâine

Odată găsit un manager de nivel mediu reușit, ce facem pe urmă cu el? De vreme ce managerii buni nu sunt numai de o importanță crucială pentru companiile lor, ci și extrem de rari, cum facem să-i păstrăm în funcțiune? Indivizii ambițioși care performează bine în funcțiile lor își doresc, firește, mai mulți bani și o poziție mai vizibilă. Dorința lor este să ajungă în rândul Marilor Lideri. Acolo sunt banii, statutul social și puterea.

În prezent, mulți dintre cei care ajung în pozițiile de vârf nu sunt și cei mai potriviți să le ocupe. Chiar și atunci când există o concurență care favorizează o consolidare mai bună a meritocrației, tot vom avea mai mulți oameni cu gândirea strategică și imaginația care le trebuie ca să devină cadre superioare de

conducere cu adevărat bune, decât cu aptitudinile interumane de care au nevoie managerii de nivel mediu competenți. (Veți spune, de bună seamă, că și cadrele superioare de conducere răspund de managementul oamenilor. Dar atunci când ajungi la un anumit nivel, oamenii din echipa ta sunt de regulă oameni de casă verificați, care de regulă sunt atât de bine înfiți în posteriorul tău, încât managementul lor ajunge un soi de plimbare prin parc, chiar dacă este vorba, din motivul tocmai invocat, de o plimbare ușor inconfortabilă.)

Acesta este de fapt un paradox fundamental, înfipt în inima marilor corporații: talentul managerial esențial și rar se răsplătește cu mult mai puțini bani și recunoaștere decât liderii ușor de înlocuit, a căror influență este oricum mult supraestimată. În timp, efectele concurenței vor rezolva acest dezechilibru irațional. (Nu vreau să spun prin asta că liderii organizațiilor nu vor avea un rol vital în lumea concurențială a viitorului, ci doar că ei nu vor fi niciodată la fel de importanți ca managerii de nivel mediu. Și, după cum vom vedea mai departe, una dintre sarcinile principale pe care trebuie să le îndeplinească managerii superiori care sunt cu adevărat interesați să rezolve această ciumă a delăsării din organizațiile lor ar fi să încerce să-și limiteze propria lor putere și să transfere mai multă capacitate de control către unitățile constitutive ale companiilor.)

Prin expunerea ei la efectele globalizării și, în consecință, ale unei concurențe din ce în ce mai mari, lumea afacerilor este forțată tot mai mult spre creșterea performanței. Această tendință ușor accelerată spre o eficiență mai mare va crește nevoia de transparență internă, astfel încât să se poată măsura exact cine contribuie cu ce în fiecare organizație. Transparența aceasta va servi, la rândul ei, pentru a demonstra cu și mai mare claritate ce beneficii considerabile poate aduce un manager capabil. De asemenea, vor fi publicate tot mai multe studii care vor arăta puternica legătură dintre performanțele individuale și influența superiorului imediat. Pe măsură ce concurența se încinge, companiile vor fi forțate să ia în considerare toate aceste dovezi și să acționeze, împotriva voinței lor, ridicând corespunzător statutul și salariul managerilor capabili din eșalonul mediu.

Învățămintele ce se pot trage din sport sunt deosebit de instructive atunci când încercăm să scrutăm viitorul managementului economic. Dat fiind că sportul a devenit odată cu timpul tot mai competitiv, iar nevoia de succes tot mai intensă, semnificația dată managerilor a crescut și ea, după cum la fel de inevitabil va crește și în lumea afacerilor, pe măsură ce și aceasta va deveni din ce în ce mai competitivă, mai transparentă și mai profesionistă. Astfel, sportul nu numai că oferă managementului o lecție, prin deschiderea lui și prin ușurința cu care permite măsurarea performanțelor, el este de asemenea și un precursor și un prezicător al priorităților organizaționale viitoare din lumea economică. Sportul profesionist rămâne în orice situație o culme a concurenței. Acesta este, de fapt, lucrul esențial care ne atrage cu adevărat la el și motivul pentru care atât de multor oameni le place să-l urmărească. Competiția stimulează întotdeauna căutarea eficienței, iar sportul a descoperit că eficiența face necesară căutarea managerilor celor mai potriviți.

Nu este nicio coincidență că profilul managerilor echipelor din Rugby Union s-a ameliorat dramatic după transformarea acestei ligi într-una profesională, în anii '90. Meciurile din Rugby Union aveau înainte imaginea unui joc la care participi doar ca să te simți bine, iar faptul că mai și câștigi este doar o plăcere suplimentară. Alta este situația acum, de unde și nevoia de a avea un manager de talent. Un proces similar s-a produs și în cricket. Până de curând, echipa națională a Angliei avea un președinte al selecționerilor și un căpitan jucător. Nevoia de a spori cât mai mult performanțele individuale și de echipă într-un mediu competițional mult mai dificil și mai agresiv a dus la numirea unui manager permanent, care să aibă o listă confirmată de succese la activ.

Probabil că exemplul cel mai limpede pentru această tendință spre recunoașterea puterii managerului a avut loc în fotbal. Înainte de anii '20 ai secolului trecut, echipele nu aveau manageri. Cei care decideau componența echipei erau președintele clubului și consiliul de directori. Efectul pozitiv pe care poate să-l aibă aducerea la cârmă a unui singur individ, care să aibă

un talent managerial real, a devenit evident de-abia după apariția pe scenă a lui Herbert Chapman, primul mare manager modern.

Acum, cluburile de fotbal ambițioase știu că nu pot spera să scoată tot ce-i mai bun din jucătorii lor dacă nu își fac rost de un manager potrivit. Managerii de vârf au salarii ridicate și sunt foarte căutați de cluburile rivale, lucru care dovedește din nou că fotbalul a înțeles încă o lecție pe care economia nu o știe — anume că managerii buni sunt extrem de rari. Această concluzie a ajuns să fie atât de înrădăcinată în lumea fotbalului, încât selecțiile de manageri, care în urmă cu o generație ar fi fost un lucru de neînchipuit, au devenit acum ceva comun pentru britanici. În primul rând au început să sosească managerii străini. Iar acum — și în număr din ce în ce mai mare — manageri străini care de-abia de pot scoate o vorbă englezească pe gură. Ceea ce admite de fapt fotbalul prin aceste numiri este că priceperea în materie de management este atât de rară, de înăscută și de imposibil de deprins, încât este cu mult mai ușor să înveți o limbă străină plecând de la zero decât să devii un bun manager. Și cu siguranță nu este decât o chestiune de timp, pe măsură ce presiunea succesului devine din ce în ce mai intensă, iar raritatea talentului managerial de a câștiga totul și a nu pierde nimic tot mai evidentă, până când această tendință va mai avansa încă un pas și managerii de succes din alte sporturi vor avea ocazia să-și încerce norocul și în fotbal.

Chiar dacă nu vrea acest lucru, lumea corporatistă va urma inevitabil aceeași cale ca și lumea mult mai avansată a sportului. La dineurile din viitor, când oamenii se vor întreba unii pe alții cu ce se ocupă, vor exista din aceia care vor răspunde că sunt "manageri" — sau cine știe ce buzzword s-o mai folosi atunci pentru manager. Domeniul în care lucrează va fi irelevant, din cauză că un manager de talent va fi în stare să-și vândă serviciile într-o serie întreagă de domenii economice. Să înveți lucrurile de bază într-o afacere nouă nu este greu, în schimb să înveți să fii un manager bun este imposibil. Zilele incompetentului cu funcție managerială, care nu știe decât să sape moralul oamenilor, vor ajunge în scurtă vreme să fie numărate.

Viitorul este extrem de luminos pentru cei din lumea afacerilor a căror unică pricepere și ambiție este să-i conducă pe ceilalți, indiferent de cât de proști sunt în munca lor de bază sau cât de puțin se gudură pe lângă superiori.



CAPITOLUL 7

AUTOPSIA ȘI RESURECȚIA

“80% din succes e să apari.”

Woody Allen

Cei care încearcă să găsească o scuză absenteismului susțin că e cauzat adesea de stresul produs de munca în exces și că, oricum, o problemă mult mai mare este riscul pe care îl prezintă pentru sănătatea oamenilor ploconeala în fața culturii tot mai insinuante a "prezenteismului", anume să vii la serviciu chiar și atunci când ești bolnav, de frica repercusiunilor. Cu alte cuvinte, patronii lor sunt niște sclavagiști atât de nemiloși, încât șansele de a trece săptămâna fără să fie dați afară sunt puternic puse în pericol, dacă fac pe panseluța și stau în pat cu două ore mai mult decât trebuie din cauza unui pârlit de cancer. Așa că își iau cuminți morfina și se chinuiesc și ei cum pot, ca să ia parte la haotic de istovitoare cursă de șobolani, până cad grămadă și mor, devenind încă o creștătură pe ciomagul ticălosului și nesătulului capitalism.

Și chiar nu va mai trece mult timp până vor muri, după cum arată un studiu realizat la University College din Londra. O echipă care a cercetat registrele de sănătate și de prezență pe zece ani pentru 10.000 angajați din Whitehall* a ajuns la concluzia că rata afecțiunilor cardiace în rândul celor care au venit la muncă deși erau bolnavi, chiar dacă sufereau de afecțiuni minore precum răceli, a ajuns după o vreme de două ori mai mare. Coordonatorul studiului, prof. Sir Michael Marmot, a evidențiat pericolele scoase la iveală de aceste rezultate: "Atât de mulți oameni se forțează să meargă la serviciu atunci când nu se simt bine, fără să știe care pot să fie consecințele. Nu este vorba de cât contribuie ei la bunul mers al companiei sau de microbii pe care îi răspândesc prin birou, ci de faptul că își grăbesc propria moarte". Cuvinte ce au sunat ca o dulce muzică în urechile purtătorului de cuvânt de la Sindicatul Sectorului

* Whitehall — zonă în centrul Londrei în care sunt situate mai multe ministere și agenții guvernamentale. Metonim pentru administrația centrală britanică. (n.trad.)

Public și Comercial, care a propus o modalitate "inventivă" de soluționare a absenteismului: "În acest moment, pare să fie la modă metoda ciomagului, dar acest studiu arată că ea nu-i este benefică nimănui."

Deci, ce trebuie să ne îngrijoreze mai tare, absenteismul sau prezenteismul? Răspunsul este că simplul fapt că discutăm despre oricare dintre ele ar trebui să îngrijoreze pe oricine care este interesat de nivelul productivității din birourile noastre. Dezbateră pe marginea ambelor subiecte trădează interesul nostru exagerat în circumstanțele fizice ale individului. Absent de unde? Prezent unde? La locul de muncă? Și ce dacă oamenii sunt prezenți la muncă? Când ați întâlnit dumneavoastră ultima dată un acționar căruia să-i pese câte ore petrec angajații la birou?

Biroul la apel

Ar trebui să ne uităm acum dincolo de statisticile privind absenteismul și prezenteismul și să ne gândim mai cu atenție ce înseamnă ele. Absenteismul bazat pe minciună poate costa, el singur, miliarde, dar semnificația lui este mult mai cuprinzătoare și mai gravă. Dacă avem atât de mulți lucrători care nu se gândesc decât cum să spună că sunt bolnavi și să stea acasă, atunci ce înseamnă acest lucru atunci când respectivii sunt la birou și fac ceea ce au ei de făcut acolo? Nici vorbă să se transforme pe dată din bolnavi închipuiți în lucrători productivi, doar fiindcă ființa lor fizică se întâmplă să fie acum la birou. Acest lucru este ilustrat convingător de statisticile prezentate în cartea de față.

Unele companii au adoptat măsuri pentru combaterea absenteismului. Tesco și Pickfords, aceasta din urmă o companie specializată în mutări, nu își plătesc angajații în primele trei zile de concediu medical, încercând astfel să prevină absenteismul cauzat de bolile simulate. Pickfords a mai introdus încă un sistem, prin care lucrătorul care solicită concediu medical trebuie să sune la un asistent medical sau o clinică specializată. Managerul cu resursele umane de la Pickfords, Stephen

Fellows, a explicat logica din spatele acestei acțiuni: "Indivizii care nu sunt bolnavi dar care pretind că ar fi sunt speriați de faptul că trebuie să vorbească cu cineva care are cunoștințe medicale". Compania pretinde că prin această strategie ar fi redus absenteismul cu 30%.

Un asemenea succes reprezintă un mare câștig pentru Pickfords. Muncitorii care se prezintă la serviciu sunt grupați în echipe, iar munca fizică depusă este ușor de măsurat — câte mutări execută fiecare, cât de mari sunt casele în cauză etc. Așadar, muncitorul care se prezintă la program trebuie să muncească, iar dacă nu muncește, colegii și angajatorul lui nu vor sta mult timp cu el la discuție.

Dar majoritatea muncilor de birou din sectorul de servicii sunt mult mai amorfe și mai greu de măsurat. Recurgerea la apelarea asistenților medicali profesioniști poate fi o metodă inteligentă de reducere a absenteismului în birouri, dar este puțin probabil ca efectul ei pe ansamblu să însemne o creștere a productivității. Este mult prea ușor să te ascunzi chiar în birou. Poți avea rezultate bune la controlul prezenței fizice la birou, dar ce rost are să te mai obosești, dacă aceiași oameni demotivați care înainte se prefăceau bolnavi acum doar se prefac că lucrează? Și doar dacă mai *este* nevoie să se prefacă. Există o mulțime care nu lucrează și care nu simt nici cea mai mică nevoie să facă vreun efort să ascundă acest lucru.

Mulți oameni, majoritatea bărbați, poartă cu mândrie insigna de macho care nu lipsește niciodată de la muncă: "Lucrez de treizeci și șapte de ani și n-am lipsit nici o zi de la serviciu, nici măcar în ziua când m-a atacat psihopatul ăla cu drujba și mi-a tăiat ambele picioare." Bine, bravo ție. Dar ce-ai făcut tu de-adevăratelea în toți acești treizeci și șapte de ani? Lăsând la o parte faptul că nu am avut decât șase luni productive în cei șase ani ai mei de muncă, nici eu nu mi-am luat nici o zi de concediu simulat. Dar așa cum o arată povestea mea de la începutul cărții, prezența mea la serviciu a fost de cele mai multe ori atât de fără sens, încât angajatorul meu și uita de existența mea în cea mai mare parte a anului.

Prezenteismul arată modul ridicol dar totodată atât de precis în care mult prea adesea înțelege muncitorul obișnuit

contractul lui psihologic cu angajatorul lui. Prioritatea nu este productivitatea, ci să vii la serviciu. Poți de multe ori să reușești să nu faci aproape nimic la birou ani de-a rândul, dar o săptămână de absentat fără o scuză convingătoare — și ai și luat drumul biroului de șomaj. Nu vreau să spun că cea de-a doua variantă este acceptabilă. Bineînțeles că nu este. Dar contrastul dintre aceste reacții ale angajatorului trădează atât de multe despre ceea ce este fundamental greșit în tot modul în care gândim noi "munca".

Acest contract psihologic nu vine din neant. El emană din contractul fizic, legal, care stipulează locul de "muncă" al angajatului și timpul său de "muncă", dar lămurește de multe ori prea puțin *care* este munca ce trebuie prestată, în afară de ce scrie în fișa, de multe ori lipsită de sens, a postului. Acest lucru este o moștenire din vremurile de început ale epocii industriale, când prezența și productivitatea erau sinonime. Dacă muncitorul era lângă utilajul lui din fabrică, productivitatea urma și ea, ca un rezultat inevitabil.

Chiar și cuvântul "muncă" prezintă un interes în sine. El este folosit mult prea rar în adevăratul lui sens — "a depune eforturi fizice și psihice pentru a produce sau realiza ceva". Mult mai frecvent, el este utilizat ca substantiv ce desemnează ceva concret, un obiect vizibil, ca în "azi mă duc la muncă, unde am de gând să fac ceea ce fac eu de obicei toată ziua, adică nici pe dracu." Sau, altfel, ca substantiv abstract: "Cum merge cu munca?" — întreabă oamenii de obicei. Oare ce înțeleg prin întrebarea aceasta? În acest sens, "muncă" înglobează mai multe fațete — relația cu colegii, cu șeful, mersul la și de la serviciu, eventualele progrese pe scara ierarhică sau activitățile sociale cu colegii etc. Pe scurt, "muncă" cuprinde întreaga experiență reprezentată de ritualurile vieții de la birou, nivelul de creație productivă nefiind decât un detaliu izolat și nesemnificativ. ("Cred că-ți trebuie multă autodisciplină să stai zi de zi pe scaun, de dimineața până seara, și să te convingi să lucrezi", îmi spun funcționarii cărora le spun că scriu o carte. Acest comentariu, reacția cea mai frecventă pe care o au oamenii atunci când le spun cu ce mă ocup, este deosebit de revelator. Nu așa ar trebui să lucreze și ei, oare?)

Pentru angajator nu productivitatea pare să fie importantă, iar angajatul intuiește acest lucru. A apărea la lucru este mult mai important decât a lucra, prezența corpului este mai importantă decât prezența minții. Oamenii bolnavi nu vin la serviciu, așa cum ar vrea sindicatele și comentatorii de stânga să ne facă să credem, din cauză că sunt mânați de la spate până peste poate de un angajator indiferent la suferința lor sau că ar avea munți de trebi de făcut. Ei vin fiindcă nu vor să fie văzuți absentând fizic. Lumea m-ar putea contrazice, spunând că respectivii s-ar simți vinovați dacă nu s-ar prezenta la muncă și că acest lucru indică gradul lor ridicat de conștiinciozitate. Dar nu este așa. El evidențiază doar importanța ridicolă acordată prezenței fizice. Oare simt ei aceeași vină când vin la serviciu, dar nu muncesc nimic?

Să vii la serviciu când ești bolnav este doar una dintre manifestările prezenteismului. Cea de-a doua este cultura "orelor peste program" din diverse domenii, în special cele din servicii. Iarăși spun, productivitatea ocupă și aici o poziție secundară față de prezența fizică. "Eu sunt matinal, niciodată nu ajung la birou mai târziu de 7 dimineața" este altă expresie fără sens, care spune mai multe despre dorința vorbitorului de a părea harnic decât despre productivitatea lui. Tendința pe care o au ambițioșii din lumea corporatistă de a lucra peste program își are rădăcinile în contractul psihologic (și, până la urmă, și legal) dintre angajat și angajator.

Din cauză că "munca" este definită ca fiind timpul petrecut la birou, am ajuns să împărtășim fără să ne gândim opinia logică doar în aparență, dar de fapt complet greșită, că lucratorul peste program trebuie să însemne neapărat să muncești mai mult și mai bine decât ești dator să o faci. "Aici nu avem cultura lucrului de la 9 la 5" — se aude adesea cum spune mândru un intervievator unui intervievat sau un lucrător cu experiență unui novice venit pentru prima lui zi la serviciu. Acest comentariu se face fie pentru a-l lua în râs pe tinerel, fie pentru a-l speria, înfățișându-i o cultură intimidantă de muncă intensă (și sugerându-i în primul rând, bineînțeles, că până și șefii înșiși, inclusiv vorbitorul, nu se tem să pună osul la treabă). Dar ca

întotdeauna în lumea birourilor, trebuie să vă uitați dincolo de vorbe pentru a extrage adevăratul lor înțeles.

Pentru un avocat sau un alt liber-profesionist care te taxează la oră pentru serviciile lui, orele suplimentare muncite de el au un impact direct asupra profitabilității companiei sale. Dar în majoritatea muncilor de birou, unde rezultatele sunt dificil de măsurat, unde fișele posturilor sunt nebuloase, iar managerii nu manifestă un interes mergând până la amănunt pentru ceea ce produc angajații, orele suplimentare sunt mai ales o declarație fățiș politică, o altă modalitate să dovedești că te conformezi regulilor, lucru necesar ca să-ți asiguri succesul personal în lumea corporatistă și nu neapărat o dovadă de hărnicie. Iar atunci când la această farsă participă o masă critică de oameni, pentru ceilalți devine din ce în ce mai neacceptabil să nu procedeze la fel, ceea ce duce la crearea unei culturi autoperpetuate și comice în compania sau în ramura respectivă, în care mii de oameni stau zi de zi "la lucru" peste program, fără să lucreze de fapt.

Se recurge tot timpul la statisticile privind orele suplimentare pentru a se demonstra că există suprasolicitare prin muncă și stres. Dar munca în exces nu este tot una cu statul peste program. Se poate chiar spune despre cultura statului peste program că indică de cele mai multe ori un nivel coborât de măsurabilitate a performanței, ceea ce, inevitabil, duce pe ansamblu mai degrabă la un deficit de muncă decât la un exces. Nu ar avea nici un sens să stai peste program, dacă s-ar vedea imediat cât de puțină muncă ai prestat. Iar dacă această cultură a muncii este atât de opacă încât să permită ca lucrutul seara târziu, fără nici un scop demonstrabil, să fie benefic pentru carieră, atunci ea sigur este la fel de opacă și la faptul că angajatul în cauză nu face nimic nici dimineața, nici după-amiaza, cu condiția să facă pe ocupatul. Lipsa de transparență creează condițiile pentru ca imaginea să triumfe asupra performanței.

Chiar dacă lucrutul peste program presupune stres, nu este vorba de un stres cauzat direct de munca în exces. Conform concluziei unor studii prezentate mai înainte în carte, stresul la locul de muncă este în principal rezultatul politicii de bi-

rou, care generează ea însăși, în primul rând, această practică a statului peste program. Muncitul peste program și stresul nu sunt tată și fiu. Ba chiar se poate spune că muncitul mult, stresul și inactivitatea la serviciu sunt frați — și împreună sunt odraslele politicii practicate în birouri și cauzate de lipsa de transparență a sistemului, de faptul că nimeni nu are habar cu ce se ocupă cei din jurul lui.

Nicăieri nu-i ca acasă

O posibilă cale de combatere a lipsei de transparență este, paradoxal, să reduci complet vizibilitatea funcționarilor de birou, lăsându-i să lucreze, cu titlu regulat, de acasă.

Adversarii muncii la domiciliu din lumea corporatistă ar putea să vină cu argumentul că este mult mai dificil să conduci niște oameni care lucrează la ei acasă și să le monitorizezi performanțele. Dar adevărul este exact pe dos. Minciuna poate să țină la serviciu, dar de îndată ce începe să lucreze de acasă, contribuția fiecărui angajat sau, dimpotrivă, lipsa ei nu mai poate fi camuflată prin procedeele de luat ochii folosite la birou — statul până seara târziu fără nici un scop, haina pusă pe spătarul scaunului, vorbitul demonstrativ cu tot soiul de persoane importante, discursuri la ședințe fără rost și debitatul de cuvinte care sună impresionant dar care nu spun nimic. Ai stat acasă mai multe zile — spune-mi exact ce-ai făcut și cum ai contribuit la bunul mers al companiei.

Lucrul la domiciliu mută accentul de pe prezență pe muncă. El silește toate persoanele implicate să-și mute centrul atenției asupra motivului pentru care sunt, în fond, angajați oamenii în slujbele lor. "Eu muncesc mult. Mă scol la 5:30 dimineața și fac naveta câte două ore la fiecare drum, ca să ajung la serviciu", spune un funcționar, convins că sculatul de dimineață și naveta lungă sunt dovezi ale dedicării și eforturilor sale. Nu sunt, ele indică doar cât de mult trebuie să călătorească pentru a ajunge la serviciu. Dacă dăm la o parte naveta, funcționarul respectiv va fi pus în fața adevărului crud că singura dovadă de

conștiinciozitate este munca susținută, nu deplasările neplăcute și consumatoare de timp până la serviciu.

Munca la domiciliu are dezavantaje reale, principalul fiind că, nefiind la birou, lucrătorului respectiv îi va fi mai greu să-și clădească o relație pozitivă cu managerul său și să beneficieze, de aici, de motivarea necesară, care să-i stimuleze și productivitatea. Din acest motiv, s-ar putea ca lucrul la domiciliu cu normă întreagă să nu fie un panaceu atât de simplu pentru toate nivelurile de munci productive. Dar munca în permanență la domiciliu nu ar mai trebui privită ca un privilegiu convenit mai degrabă cadrelor de conducere. (Conform Studiului privind Forțele de Muncă din Marea Britanie din 2002, numărul managerilor care lucrează acasă este de două ori mai mare decât al personalului administrativ, această statistică arătând limpede teama răspândită peste tot în lumea corporativă cum că lucrătorii obișnuiți nu pot fi controlați cum trebuie dacă lucrează la domiciliu.) Metoda ar putea fi aplicată la toate nivelurile, în chip de strategie pozitivă pentru stimularea performanțelor, amintind în felul acesta tuturor că nu este obligatoriu să vii la serviciu îmbrăcat la costum sau să faci ditamai naveta ca să se cheme că muncești.

Munca la domiciliu reprezintă un pericol pentru manipulatorul profesionist, fiindcă îl privează de o unealtă, anume pozarea demonstrativă prin birou, fără de care îi este imposibil să prospere. Putem chiar spune că motivul pentru care lucrul acasă nu s-a generalizat exploziv în maniera prezisă de multe foruri imediat după proliferarea bruscă a comunicațiilor electronice nu este legat numai de rezervele angajatorilor. Multor lucrători s-ar putea să le fie frică de caracterul expus al muncii la domiciliu și de ceea ce poate să scoată la iveală în legătură cu utilitatea sa. Pentru toți cei care nu au astfel de nesiguranțe, eliberarea de mersul la birou înseamnă să muncească mai mult pentru a termina o serie de sarcini, urmat de mai mult timp liber, petrecut cu familia și prietenii sau dedicat intereselor personale, ori slujind comunitatea în alte chipuri, în loc să participe la ședințe ținute doar ca să umple timpul, în compania unor indivizi care doar printr-un capriciu al sorții se întâmplă

să fie angajați în același loc, iar apoi să piardă o oră și jumătate în trenul de Paddington de la 6 și 12.

Mai multă muncă la domiciliu cu siguranță că le-ar avantaja pe femei. În primul rând, acest lucru le-ar oferi flexibilitatea pe care multe dintre ele o doresc sau de care au nevoie pentru a combina serviciul cu responsabilitățile casnice (v. capitolul următor). În al doilea rând, munca la domiciliu dislocă rădăcinile succesului pe care îl au bărbații și ale eșecului femeilor în lumea corporatistă. Lucrul la domiciliu nu lasă loc alianțelor de club, nu permite fraternizarea și mersul la bere după program, și nici discuțiile pe marginea deciziilor controversate luate de arbitru în meciul de sâmbătă sau a putt-ului victorios de la 7 metri cu ocazia zilei de golf a companiei. Lucrul la domiciliu se axează pe munca demonstrabilă, iar toate activitățile periferice și consumatoare de timp folosite de oameni prin birouri pentru a se cățăra în susul scării devin astfel irelevante.

Consultanța pentru dezvoltarea de afaceri

Printre sfaturile ironice pe care le dădea celor care doresc să stea fără să muncească la serviciu, Corinne Maier avea unul în care îi îndemna să caute "funcții în care este imposibil să evaluezi progresele: un post tehnic extrem de specializat și complet de neînțeles pentru oricine altcineva sau un domeniu precum 'integrarea strategiilor antidiscriminatorii', care să fie atât de vast încât nimeni să nu poată stabili vreodată dacă ai obținut sau nu succese".

Singurii oameni care chiar lucrează într-o companie mare, susține Maier, sunt "fie cei de la extremitatea operativă a companiei — curierii și personalul de la vânzări — fie cei care au contracte pe termen scurt și care sunt plătiți în funcție de un număr prestabilit de sarcini ce trebuie îndeplinite. Această armată minusculă de lucrători susține o întregă suprastructură de oameni cu titluri lungi și prea puțină treabă de făcut". "Vreau să spun", continuă ea, "ce înseamnă oare un manager de conformitate? Un manager responsabil cu controlul de calitate?

Un expert corporativ pe probleme de responsabilitate socială? Ce produc tangibil acești oameni și cine îi trage pe ei la răspundere pentru ceea ce fac sau nu fac?"

Multe s-au scris în presa de dreapta despre slujbele obscure și necontrolabile din sectorul de stat. Într-un articol din *Daily Mail* din septembrie 2002, Edward Heathcoat Amory perora împotriva belșugului de posturi cu nume vagi ce trebuie plătite din banii contribuabilului: "Secția Societate a ziarului *Guardian* nu conține anunțuri pentru angajarea de asistente medicale sau altele asemenea. Ele sunt pline ochi în schimb cu anunțuri scumpe oferind posturi de consultanți, lucrători sociali, lucrători comunitari, șef de proiecte pentru minoritățile etnice, coodonatori pentru planurile de deplasare, manageri pe probleme de strategie, specialiști în probleme de sănătate și în calistenie... iar lista poate continua la nesfârșit." Toate aceste slujbe nu aduc nimic, spune Heathcoat Amory: "Mult prea multe dintre aceste funcții sunt, în esență, parazitare, hrănindu-se din economia reală și presupunând doar simple completări de formulare, întocmiri de memorii și acoperiri reciproce de spate. Ele îi atrag ca magnetul pe cei care umblă după trai bun, fiind perfecte pentru indivizii cu înclinare spre întocmirea de formulare, punerea în circulație a memoriilor și protecția reciprocă a spinărilor."

Daily Mail pare să creadă că dinamicul, necruțător de eficientul și ultra-competitivul sector privat plătește fără istov pentru moalea verigă slabă a sectorului de stat, acel refugiu de slujbe frumoșele plătite de la buget pentru cine trebuie. Și dacă se referă la situația multor comercianți independenți sau întreprinderi greu încercate, care se zbat să-și mențină marjele de profit și să nu se ducă la fund, atunci chiar are dreptate. Dar așa cum subliniază Maier și cum știe orice persoană care a căscat bine ochii în timpul serviciului la una sau alta dintre companiile mari, și sectorul privat este la fel de plin de slujbe care contribuie cu prea puțină substanță și care, în consecință, deturnează fondurile din locurile în care ar trebui acestea să meargă, anume în mâinile acționarilor companiilor sau în investițiile destinate creșterii companiei și creării de locuri de

muncă utile, care să ducă la rândul lor la o creștere susținută și la profitabilitate.

Exceptând situațiile în care există o pasiune reală pentru obiectul muncii, orice persoană pusă să ocupe o funcție în care performanța fie că nu este măsurabilă, fie că nu este evaluată în detaliu suficient de frecvent, face ceea ce este cel mai rațional să facă. Își bate cât mai puțin posibil capul, doar atât cât să dea impresia că vine cu ceva util, fără să muncească, în realitate, mai mult decât e strict necesar. Iar acesta chiar *este* un comportament rațional, la fel de rațional precum este truda de dimineața până seara a micului om de afaceri care vrea să supraviețuiască sau a întreprinzătorului care își chinuie creierii încercând să imagineze o idee vandabilă.

Funcționarii fără răspunderi clare din marile birouri înțeleg instinctiv că sunt plătiți doar ca să ocupe un post, nu să și facă vreo muncă demonstrabilă și utilă. Cei care ajung să fie bine plătiți își dau seama că acest lucru se întâmplă fiindcă dețin o funcție mai bine plasată sau că situația ramurii respective permite ca valurile de profit suplimentar să scalde și scaunul pe care îl ocupă ei din întâmplare, iar nu neapărat fiindcă ar face o muncă indispensabilă. Muncitorii obișnuiți s-ar putea să nu fie în stare să vină cu o idee atât de articulată, ba chiar s-ar putea să nu vrea să admită nici măcar față de ei înșiși această realitate jignitoare, dar lăuntric ei știu lucrul acesta foarte bine. Oamenii sunt remarcabil de alerți atunci când trebuie să-și dea seama ce li se cere să facă pentru a putea câștiga o pâine. Ei se adaptează imediat la piață, iar piața, în momentul de față, plătește milioane de oameni doar ca să stea la biroul lor de la 9 la 5 (sau de la 9 la 9), fie că produc ceva cu valoare economică, fie că nu.



Non-slujbele există dintr-o varietate de motive. În primul rând, este posibil să nu se fi gândit suficient, încă înainte de angajarea ocupantului, ce presupune funcția respectivă și dacă ea chiar este necesară. Slujbele pot ajunge să fie create după toanele impetuoase și necontrolate ale oricărui individ investit

cu autoritatea de a face recrutări. Dacă nu este vorba de un loc de muncă în prima linie, la vânzări, fișa postului este mai tot timpul concepută difuz și inscrutabil, cu niște obiective și ținte imprecise și nemăsurabile. Dacă încă nu sunteți convinși că astfel de posturi există în abundență și în sectorul privat, mergeți la pagina cu anunțurile de angajări din oricare ziar serios.

Angajările se fac atunci când ciclul economic este favorabil, căci există și perioade lungi, în timpurile cu auspicii mai puțin favorabile din viața unei corporații, sau în urma unei fuziuni sau achiziții, când procesul de recrutare este înghețat sau supus unei reduceri severe. Astfel de perioade mai presupun de regulă și disponibilizarea unor posturi. Dar nu vă așteptați ca decimările să vizeze eradicarea celor mai ineficiente funcții. Este foarte probabil să întâlnim și aici aceeași lipsă de gândire ca și la recrutarea inițială. Incapacitatea de a măsura contribuția duce la plecarea celor care n-au reușit să-și formeze alianțele politice cele mai profitabile sau, pur și simplu, a celor mai puțin norocoși. Dacă se decretează că trebuie să plece 10%, atunci acești 10% vor cuprinde un spectru larg de oameni capabili și de oameni mediocri, de oameni utili și de oameni actualmente fără nici un rost.

Non-slujbe sunt posturile superflue sau pur și simplu fără rost. În perioadele de boom, serviciile de recrutare pot ajunge să dubleze echipele, angajând indivizi care trebuie să îndeplinească aceeași sarcină, pentru a face față creșterii cererilor din partea clienților. Atunci când condițiile de pe piață devin mai vitrege, echipa respectivă devine supradimensionată. O companie mai mică, mai suplă și mai bine organizată poate să reacționeze așa cum trebuie în timpul unor astfel de schimbări de situație. Dar în ceața marilor corporații, unde nimeni nu știe cu ce se ocupă ceilalți, nivelurile excesive de personal pot să persiste și în perioadele de declin ale ciclurilor economice. Echipe de zece oameni continuă să facă o treabă pe care ar putea să o facă și o echipă de trei. Rigiditatea organizației și, de aici, nivelul ei scăzut de reacție, împiedică redistribuirea celor șapte angajați excedentari în posturi mai profitabile sau eliminarea lor completă de pe statul de plată.

Recrutarea mai poate fi utilizată și ca instrument politic. Mai multe studii academice din Statele Unite au confirmat cu dovezi concrete teoria că desfășurarea de campanii de recrutare este o activitate pe care conducerea companiilor o privesc cu ochi buni, deoarece imperiile astfel clădite le sporesc propria poziție și prestigiul personal în comunitatea oamenilor de afaceri. O pornire similară pot să o aibă și cei plasați mai jos pe scara ierarhică, care pot avea tentația să-și sporească numărul de subordonați pe motiv că echipele mai mari îi fac să pară mai influenți și mai puternici pe plan intern, în cadrul companiei, și nu fiindcă ar avea nevoie de personal mai numeros pentru munca respectivă.

Politica poate să mai ducă și la păstrarea celor neproductivi, dar bine înfiți. Dat fiind că relațiile profitabile se construiesc câteodată în ani și că, de cele mai multe ori, îi au ca țintă pe cei ce dețin funcții care le permit să răspundă pe măsură favorurilor politice, această categorie cuprinde aproape în exclusivitate angajații cu funcții mai importante și, prin urmare, relativ mai bine plătite, ceea ce înseamnă costuri grele pentru companie.

Omul potrivit la locul nepotrivit

Așa cum indică studiile prezentate în capitolele precedente, numărul celor total nesatisfăcuți și deziluzionați de ceea ce fac la serviciu este foarte mare. Unui om care este structural plictisit de munca lui îi devine pur și simplu imposibil să se mai dedice acesteia zi de zi și an de an. Câteva săptămâni, poate — eventual chiar câteva luni, în cazul celor mai stoici dintre noi — dar mai mult de atât ne este pur și simplu peste puteri, oricărui dintre noi. Așa că, în pofida statului la birou peste program pentru a păstra aparențele, cei plictisiți ajung în timp să caute din ce în ce mai multe modalități de a evita munca, un obiectiv perfect realizabil în mediul existent în marile birouri. În absența unui eșalon managerial care să fie dedicat oamenilor, care să-i identifice pe cei demotivați și care să încerce, eventual, să le redeștepte entuziasmul găsindu-le

roluri mai pe măsura aptitudinilor și preferințelor lor, angajații ajung să fie lăsați să plutească în derivă, singura lor contribuție fiind cinismul lor contagios.

Un studiu Gallup recent, care a cuprins interviuri cu mai bine de 1,4 milioane de angajați din mai multe țări, confirmă relația inversă dintre vechimea în serviciu și implicarea emoțională a angajaților. Chiar dacă la început oamenii manifestă față de o slujbă nouă un sentiment de optimism, treptat dar sigur realitatea le răsară iarăși în față și le aduce aminte de ce și-au părăsit de fapt vechiul loc de muncă. Deși procentul de persoane care simt un angajament față de munca lor se apropie de 40% printre cei aflați pe un post de mai puțin de un an, această proporție scade la o medie de puțin peste 20% în cazul celor cu între trei și zece ani vechime în același loc de muncă. "Pentru majoritatea angajaților", arată raportul Gallup, "primul an de serviciu este și cel mai bun. De aici înainte, lucrurile merg în jos și pentru lucrător, și pentru companie, din cauză că angajații dezimplificați emoțional devin un balast resimțit la nivel de profit și vânzări, precum și în nivelul general de satisfacție al clienților."

Autorii studiului admit că au fost surprinși de aceste rezultate: "Ne-am fi așteptat să observăm o creștere în timp a sentimentului de apartenență. Ne imaginam că noii angajați tatonează, că nu sunt siguri la ce să se aștepte de la slujbele lor, de la șefi și de la colegi. Și presupuneam că, pe măsură ce trece timpul, această incertitudine se va diminua, iar companiile vor începe să beneficieze de pe urma acestei creșteri a nivelului de implicare, rezultată din faptul că managerii i-au ajutat pe noii angajați să-și descopere talentele, să capete noi deprinderi și să se orienteze spre roluri care să le pună în valoare atuurile. Dar lucrurile nu se întâmplă așa." Și uite așa se duce ideea că vechimea este un indiciu de implicare și loialitate. Mult mai adesea, ea semnalează doar o acceptare a plictiselii, un compromis pe termen lung legat de ocuparea unei funcții de dragul securității financiare, sau indică un abandon vlăguitor, care îl face pe angajat să nu mai încerce să evadeze din rutină și să caute alte moduri, mai plăcute, de a-și câștiga pâinea.

Cu un proces de intervievare atât de superficial și adesea atât de înșelător, greșelile la angajare sunt inevitabile. Oamenii sunt întotdeauna angajați pentru alte slujbe decât trebuie. Un studiu publicat pe *hrlook.com* la începutul lui 2005 a arătat că 75% din angajatori nu sunt siguri, atunci când fac recrutări, că vor reuși să găsească aplicanții cei mai potriviți. O mulțime de oameni foarte capabili, de pildă, sunt adesea numiți în funcții legate de generarea de afaceri sau de vânzări, când ei pur și simplu nu posedă înclinațiile proactive necesare pentru a-și alcătui un portofoliu de clienți plecând de la zero; sau în posturi care presupun creație și care le cer un tip de imaginație pe care ei pur și simplu nu îl au.

Lucrul de neiertat este că toate aceste greșeli nu sunt apoi corectate și că mediul de lucru stagnant și inert din marile birouri permite ca oamenii respectivi să o ia pe neobservate drumul către lumea morților vii. Și chiar dacă există o legătură directă și dovedită între vechime și scăderea nivelului de implicare, statisticile guvernamentale britanice nu ne oferă nici o salvare. În pofida credinței generale că am intrat deja într-o perioadă nemaivăzută de migrație alertă între slujbe și de versatilitate profesională, în 2000 am avut un procent mai mare de angajați care au rămas în aceeași slujbă de mai bine de zece ani (31%) decât a fost acesta în 1986 (29%) (Biroul Național de Statistică).

Chiar și în situațiile în care funcția deținută este adecvată calităților și intereselor personale ale ocupantului, doar cei cu orizontul mai limitat și mai lipsiți de imaginație reușesc să facă aceeași muncă timp de mai mulți ani, fără să simtă o oarecare frustrare. Din această cauză, trecerea timpului face ca, în mod garantat, buna potrivire dintre individ și munca lui să înceteze să mai fie atât de productivă. Toate bune și frumoase dacă individul respectiv este suficient de influent cât să-și pună la cale un transfer intern în momentul în care simte că apare plictiseala. Dar pentru majoritatea lor, în pofida laudei standard din lumea corporatistă privind existența unei culturi deschise și flexibile vizavi de muncă, în care există oportunități pentru fiecare, cu condiția să le vezi și să profiți de ele, orice solicitare

de schimbare de post este privită în general ca un act venind din partea unui agitator incomod. "Cine e tipul ăsta care mă face pe mine să-mi pierd timpul cu niște pârliti de subalterni? Țsta chiar își închipuie că stau eu să-mi mai scot capul din dosul șefului ca să mai fac pe managerul cu el? Mai bine și-ar vedea de oportunitățile pe care i le oferim. Căci așa înțelegem noi să rezolvăm lucrurile." Mulți dintre cei mai energici și mai ambițioși caută să evadeze din această fundătură profesională, încercând să-și revigoreze carierele, măcar temporar, într-un alt mediu.

Conform unui sondaj realizat de TalentMax, o firmă specializată în managementul aptitudinilor, 86% dintre organizațiile din domeniul serviciilor financiare au recunoscut că reținerea sau nepriceperea manifestată față de planificarea carierei profesionale a angajaților le-a făcut să-și piardă oamenii cei mai buni. Schimbările tot mai frecvente de roluri acționează fără îndoială ca un antidot pentru plictiseală și derivă. Dar există niște mecanisme foarte puternice care acționează împotriva acestei redistribuiri mai eficace a resurselor umane. Mai întâi, indiferența crasă a managerilor-catastrofali care oricum nu sunt plătiți ca să facă management. Apoi, uriașele bariere la intrare, care există pentru a-i proteja pe cei care se bucură deja de beneficiile funcțiilor ocupate într-un anumit sector economic sau domeniu de activitate. Orice om care a încercat vreodată să-și redirecționeze cariera va fi simțit cum îi pierde entuziasmul la citirea ofertelor de angajare în care i se cere să aibă obligatoriu o vechime de mai mulți ani într-o funcție similară. În toate domeniile economice se preferă, se pare, aportul obosit, osificat al celor pătrunși profund de prejudecăți, în dauna entuziasmului stârnit de nou și a punctelor de vedere proaspete.

Nu este greu să înveți bazele necesare pentru a lucra în orice slujbă sau domeniu de activitate, cu excepția celor foarte tehnice. Se perpetuează însă legenda că fiecare domeniu are oamenii lui, care posedă munți de cunoștințe ezoterice imposibil de însușit de către omul obișnuit. Această legendă este întărită de jargonul intimidant pe care și-l alcătuiește fiecare domeniu de activitate pentru a-i speria pe străinii băgăcioși, cărora ar putea să le treacă prin cap să vină și să deraieze bunul mers

al lucrurilor. "Este un domeniu în care nu încetezi niciodată să înveți". Brașoave! Sigur, dacă nu cumva ai niște dificultăți deosebit de grave de învățare. "Am o experiență de douăzeci de ani în jocul ăsta". Șase luni de formare, urmate de nouăsprezece ani și șase luni de scărpinat în fund.

Programul *Cum simulăm**, de pe Channel 4, în care participanții au patru săptămâni să învețe o meserie suficient de bine cât să păcălească o comisie de "experți" evaluatori, este probabil un spectacol total deprimant pentru cei a căror bună impresie despre sine derivă doar din faptul că au reușit să stăpânească meseria respectivă. Săptămână de săptămână, participanții reușesc să-i păcălească pe cei din juriu pretinzând că sunt un regizor TV experimentat sau un bucătar, sau mai știu eu ce. Dacă producătorii ar dedica o serie de emisiuni doar pentru diversele domenii de activitate rezervate gușelor albe, concurenții care pierd ar deveni încă și mai rari. Dar în lumea reală, beneficiile pe care le pot avea lucrătorii individuali și economia noastră, în ansamblu, de pe urma schimbărilor de profesie sunt trecute cu vederea, de frica instinctelor de insecuritate și de autoconservare ale celor din interiorul organizațiilor, care se țin cu dinții de tichetele lor de masă.

Există milioane de oameni care ar putea să evadeze din închisoarea lor de plictiseală și lene, căutându-și un alt tip de slujbă, care să le ofere ocazia să bage puțină varietate în viețile lor productive. Dar mai întâi ar trebui să recunoaștem care este adevărul și făcând aceasta, poate să acceptăm lovitura pe care o va primi mândria noastră personală, emanată din succesul nostru în carieră. Majoritatea slujbelor sunt ușoare.

Mărimea contează

Într-o companie mare va exista întotdeauna un nivel considerabil de inactivitate, indiferent de domeniul ei. Motivul principal este, pur și simplu, că găsim acolo un procent mai

* *Faking It*. (n.trad.)

mare de oameni care nu manifestă nici pic de interes pentru munca lor.

Gallup a realizat un studiu pentru măsurarea nivelurilor de implicare atât în companiile mari, cât și în cele mici. Concluzia lor a fost că angajații devin din ce în ce mai puțin implicați și mai inactivi pe măsură ce crește forța de muncă a companiei lor. Implicarea, sentimentul de a fi complet acaparat de ceea ce faci, a fost cel mai mare (33% dintre angajați) în companiile cu mai puțin de 50 angajați. Mai mult, în companiile cu între 1000 și 5000 angajați, 19% se simt "activ dezimplicați" sau decuplați funcțional de ceea ce fac, în comparație cu 12% în companiile cu mai puțin de 50 lucrători.

Cercetătorii de la Gallup atribuie nivelul mai ridicat de angajare emoțională din companiile mici sentimentului mai puternic de "control local" al oamenilor, "senzației de conectare la ceea ce produce compania și de responsabilitate față de acest produs". În companiile mari, "ierarhia și birocrăția îi pot face pe angajați să simtă că propriile lor contribuții nu contează".

Într-o companie mare și efectele acestei deconectări sunt și mai pronunțate. În timp ce angajații demotivați dintr-o companie mică trebuie să pună totuși osul la treabă, din cauză că ceilalți observă imediat dacă nu o fac, omologii lor din companiile mai mari descoperă că le este mult mai ușor să se eschiveze de la o muncă pe care o disprețuiesc și care le răpește orice sentiment de sens și realizare. Așadar, nivelul mai mare de dezimplicare din companiile mai mari produce un rezultat negativ disproporționat de mare, din cauză că cei inactivi reușesc să se fofileze cu anii. (Asta ca să nu mai spunem nimic de marea armată a acelor trântori, altminteri foarte implicați, pe care i-am numit Manipulatorii Profesioniști și care se simt într-o companie mare precum rața pe iaz).

Același studiu Gallup mai scoate în evidență și faptul că angajații companiilor mari intenționează să rămână mai mult timp în mediul respectiv, în pofida nivelului lor scăzut de implicare, lucru care agravează starea lor de dezimplicare activă. Procentul celor care intenționează să rămână în aceeași companie pentru cel puțin încă un an este de 61% în cazul companiilor cu sub 50 de angajați, comparativ cu rata de 64% din companiile

cu peste 1000 angajați. Este plictisitor, iar plictiseala crește cu fiecare an ce trece, dar n-am nimic de făcut, beneficiile sunt mari și, oricum, o să am în curând de ținut doi copii la facultate, așa că ce-ar fi să nu mai caut de dinți calul de dar?

Ca soluție pentru angosta din marile companii, Gallup le sugerează să învețe din ceea ce fac companiile mici: "Pentru a putea replica acel control la nivel local din micile companii, managerii din organizațiile mari ar trebui să țină minte că unele dintre unitățile lor de lucru ar putea opera pe sistemul unor mici companii". Cu alte cuvinte, acolo unde este posibil, ar trebui divizate companiile și departamentele prea mari în echipe mici, formate din oameni care să simtă loialitate unii față de ceilalți, să se angajeze să realizeze obiectivele clare și convenite în comun ale echipei, să aibă sentimentul, fără nici o ambiguitate, că sunt stimulați să le realizeze și, de asemenea, să aibă un manager dedicat sarcinii de a scoate ce este mai bun și din echipă, în ansamblu, și din fiecare individ care o formează, în parte. Sarcinile aparent cele mai plictisitoare pot deveni dintr-o dată angajante, de îndată ce individul care le execută începe să simte un interes personal autentic față de munca lui, fie că muncește singur, fie că o face împreună cu echipa față de care simte un sentiment de angajare. Uitați de loialitatea și de dedicarea simțită față de compania lui în general. Într-o organizație de o anumită mărime, așa ceva pur și simplu nu există — nu la nivelul cel mai de jos, cel puțin.

Așa cum se întâmplă întotdeauna cu echipele, alegerea managerului este crucială (v. capitolul anterior), așa cum recunoaște și Gallup: "În unitățile de lucru cu mai puțin de 10 oameni... gradul de angajare va urca vertiginos sau se va prăbuși în funcție de manager. Aceasta deoarece în grupurile mici fiecare membru resimte acut capacitatea managerilor buni de a comunica și a motiva — la fel și incompetența managerilor proști. Prin urmare, dacă vreți ca echipele cu care lucrați să aibă niște performanțe de vârf, asigurați-vă că managerii de care dispuneți sunt potriviți pentru această provocare."

Singura cale prin care pot companiile mari să vindece ciuma Morții Vii este să înceapă să taie cu fervoare religioasă bucăți din companie și s-o împartă până ce aceasta ajunge să

cuprindă sute, dacă nu chiar mii de unități autonome, fiecare condusă de un manager talentat, a cărui singură preocupare este să conducă oamenii și a cărui remunerare depinde strict de succesele lui manageriale verificabile. Acest lucru nu va rezolva problema cu totul, deoarece întotdeauna există o mulțime de indivizi pierduți în hățișul marilor companii, care lucrează în funcții vagi, dar bine izolate, și care nu se pot încadra bine într-o echipă. Aceste posturi trebuie neapărat reevaluate constant și desființate de îndată ce valoarea lor pentru mersul afacerii devine dificil de apreciat și de cuantificat. Mai mult, vor exista destui în sferele înalte care fără îndoială că își vor utiliza toată gama de tertipuri și toată influența pentru a se asigura că lipsa lor de contribuție nu va fi niciodată scoasă la vedere și aruncată în lumina de reflector, pe care o generează mediul de muncă în echipă, unde fiecare acțiune este supusă analizei managerului și colegilor. Dar o mișcare spre mai multe echipe mici și autonome ar însemna un pas mare în direcția combaterii delăsării și inerției din companiile mari.

Problema este că această cale de acțiune duce și la pierderea controlului central. Cum poți lăsa controlul local la latitudinea a sute de unități, după cum sugerează Gallup, atunci când există o strategie corporatistă globală care trebuie urmată? Cu siguranță, una din trăsăturile controlului local trebuie să fie stabilirea de obiective și de metode operare pe care toți membrii micii echipe să le împărtășească și să vrea să le urmeze. Dar nici o echipă de manageri superiori care vrea să conducă de la centru o companie de 50.000 oameni nu poate să facă față mulțimii de grupuri de zece oameni, trăgând fiecare în direcția aleasă. Soluția rezidă, cu siguranță, în divizarea, mai întâi, a companiei mari în mai multe unități separate, fiecare cu strategia ei aparte și cu un control total independent, și de abia apoi împărțirea unităților respective în echipe mici. Prezența acestor echipe este mult mai compatibilă cu unitățile reduse în dimensiuni ale companiei mamă, prin simplul fapt că cincizeci de echipe autonome sunt mult mai ușor de coordonat decât cinci mii.

Creșterea nivelului de motivare din marile companii implică, prin urmare, descentralizarea puterii. Structura de monolit

corporatist poate să creeze mirajul puterii (și de asemenea perspectiva adesea exagerată de a putea vinde produsele companiei clienților interni), dar mințile miilor de plictisiți, care se prezintă la serviciu doar pentru salariu și care apoi își dedică toată energia și toate talentele statului de pomană, nu pot fi controlate. Pentru ei, Ziua Celei de-a Doua Veniri și saltul de productivitate pe care îl va prilejui aceasta nu vor fi posibile decât prin replicarea mediului dinamic și transparent din micile companii, iar apoi prin desemnarea managerilor celor mai potriviți care să genereze implicarea afectivă necesară. Sau, și mai bine, prin eforturile acelor angajați care abandonează, fie forțat, fie prin alegere voluntară, mediul îndobitocitor al marilor companii și se apucă singuri de afaceri sau încep să lucreze pentru câte o companie mică și tânără, avidă de succes.

Când vine vorba de motivarea angajaților, mare înseamnă cu adevărat hidos.



CAPITOLUL 8

SFÂRȘITUL MONOLITULUI CORPORATIST?

“Opiniile noi par la început glume și fantezii, apoi blasfemii și trădare, apoi probleme ce merită discutate, iar în final, adevăruri consacrate”.

George Bernard Shaw

C onspirația tăcerii cu privire la existența morților vii a cuprins până acum mai multe categorii de participanți — Marii Lideri, Venerabilii Guru, managerii de nivel mediu, morții vii înșiși și comentatorii, atât de dreapta, cât și de stânga. Trebuie spus însă că nimeni până acum nu *a avut nevoie* cu adevărat să privească în față sinistrul adevăr. Putem chiar afirma că noi, cu toții, suntem vinovați, că societatea în ansamblul ei a fost până acum voit complice în această negare. Realitatea că există mari corporații incompetente și conduse catastrofal, în care milioane de oameni își irosesc viețile nefăcând mai nimic este perfect acceptabilă pentru toată lumea. În fond, aceste companii obțin de regulă profituri frumoase, asigurând un stil de viață extrem de confortabil celor care au jucat jocul corporatist suficient de asiduu cât să ajungă la vârf, precum și niște salarii cât să trăiești foarte bine pentru cei de la bază.

După două războaie mondiale sângeroase și după o depreziune devastatoare, societatea tânjea după puțină stabilitate confortabilă. Multe dintre guvernele occidentale au încercat să facă ceva în această direcție, oferind oamenilor o protecție socială cuprinzătoare. La rândul lui, sectorul privat a avut și el bunătatea să ne pună la dispoziție un mediu de lucru cald, în care să ne revenim după stresul acumulat în ultimele decenii. Halele de birouri au devenit stațiunile balneare ale epocii postbelice. În comparație cu Somme, Milton Keynes* era un loc în care să tot stai.

* Somme — bătălia de pe râul Somme, 1916, cea mai mare și mai sângeroasă operațiune militară din Primul Război Mondial (peste un milion de victime). Numele a ajuns emblematic pentru mizeria și disperarea pricinuite de războiul de tranșee. Milton Keynes — oraș "ideal", creat în sud-estul Angliei în 1967, devenit simbol al modernității high-tech și al gândirii manageriale. Aici se află și Open University. (n.trad.)

Profiturile confortabile realizate de aceste corporații au asigurat fondurile necesare pentru statul-protector social. Ele au permis, de asemenea, companiilor să ofere angajaților lor siguranța relaxată pe care și-o doreau, făcându-i în același timp fericiți și pe acționarii lor. Capitalismul a putut astfel să traverseze o foarte necesară perioadă de acalmie și consolidare și să evite nemulțumirea și volatilitatea socială care dăduseră mai înainte naștere nazismului și comunismului sovietic, ambele încă adânc prezente în memoria noastră colectivă. Exceptând periodicele revolte rasiale și disputele violente cu sindicatele (ambele categorii par să fie în declin, atât ca frecvență, cât și ca gravitate), societățile occidentale s-au bucurat în cea mai mare parte de câteva decenii de liniște și prosperitate și au reușit să-și țină populațiile mulțumite. Această perioadă și-a slujit așadar rostul ei. Ea se apropie acum de sfârșit, făcând loc unui nou început, al vitalității, flexibilității și individualismului creativ.

Toate generațiile care trec au aroganța să creadă că metodele lor doar cu greu vor putea fi vreodată depășite, că uriașele salturi din ultima vreme nu pot să însemne decât că am ajuns la capătul liniei și că, de aici încolo, progresele vor fi din ce în ce mai lente. Aceasta, bineînțeles, până când vine generația următoare și așează ideile și structurile trecute într-o perspectivă istorică. Iar economia dominată de marile corporații, cu statele ei de plată imense, va apărea în timp a fi fost exact ceea ce este — o fază primitivă și cras inefficientă a capitalismului, care a permis disiparea resursei ei celei mai valoroase, oamenii. Sau, cum spunea comentatorul politic Robin Shepherd:

„Cei mai mulți dintre noi suntem înclinați să pierdem perspectiva istorică. Realitatea este că până și în țările cele mai dezvoltate economic ale lumii, capitalismul încă mai este în faza de pruncie. Feudalismul, aristocrația și dominația clanurilor au început să lase locul capitalismului în majoritatea regiunilor lumii de-abia de un secol sau două, după ce toate aceste societăți au avut o existență de milenii... Ideea de a-i face pe lucrătorii din mai toate domeniile de activitate să ponteze fișa de prezență la o oră fixă sau chiar să mai vină la serviciu

va ajunge foarte curând să pară demodată. Angajații vor avea din ce în ce mai mult propriile lor spații de muncă — casele lor. Ei își vor negocia în mod nemijlocit propriile salarii sau onorarii. Vor fi din ce în ce mai rar simpli angajați, devenind mici oameni de afaceri. Toate acestea vor avea implicații profunde asupra societăților în care trăiesc.”

Marii noștri Lideri din prezent vor deveni, cu timpul, Marii Dinozauri ai trecutului. Mulți dintre cei mai jos plasați vor înceta să mai simtă căldura plăcută a gândului că vor continua să primească un venit regulat și previzibil în schimbul obligației urmărite cu ardoare de a fi prezenți în același loc timp de cinci zile pe săptămână. În loc să mai fie plătiți pentru că sunt prezenți fizic în caz că li se găsește ceva de lucru, ei vor rămâne în afara sectorului corporatist, acum puternic subțiat, fiind forțați să concureze pentru a-și vinde bucăți concrete din munca lor la tarifele convenite.

Pentru a putea supraviețui și prospera, lucrătorii independenți (sau *lucrătoarele*, căci femeile vor beneficia în mod special de pe urma acestei noi lumi a muncii) vor fi motivați să aibă grijă să-și șlefuiască în permanență aptitudinile și cunoștințele, pentru a-și putea atrage necesarul de clienți. Pe o piață pe care sunt răsplătite inovația și munca asiduă, și nu conformiștii și sicofanții, ei — sau ele — vor fi siliți să identifice oportunitățile comerciale și să anticipeze trendurile viitoare. Stresul, acest cuvânt la modă, atât de excesiv de uzitat și de neînțeles din ultimii ani, nu va mai fi consecința păguboasă a obedienței degradante și a luptei pentru o poziție mai bună în bezmetica cursă corporatistă. El va deveni în schimb o forță îndreptată spre bine, care îi va sili pe oameni să contribuie cu ceva real, dacă nu vor să suporte altfel inevitabilele consecințe. Potențialul a milioane de oameni va fi astfel eliberat. Rezultatul inevitabil va fi progresul, cu o viteză nemaîntâlnită de noi până acum.

Există o confluență de mai mulți factori care concură la edificarea acestei lumi a viitorului, fiecare întărindu-i pe ceilalți. În primul rând, descoperirea și apoi supunerea la discuții a mult-răspânditei ineficiențe structurale din lumea corporatistă,

a cărei dimensiuni n-au mai fost niciodată până acum confirmate, urmate de eliminarea treptată a acesteia, prin procesele de externalizare și concurență. În al doilea rând, intoleranța individuală față de viața ternă petrecută în birouri și căutările contemporanilor plecați să găsească înțelesuri, așa cum am discutat deja mai devreme în carte. În al treilea rând, nevoia și dorința crescândă de a avea flexibilitate în ceea ce privește munca. Și, în sfârșit, progresul tehnologic.

Darul de dincolo de mormânt

Poate că morții vii simt că viețile lor profesionale sunt lipsite de sens și fără valoare, dar ei se pot consola, cel puțin, cu gândul că joacă, fie și indirect, un rol major în reconfigurarea economiei noastre și în readucerea în formă a marilor organizații supraponderale. Prin faptul că fac acest lucru, ei vor lăsa posterității un dar mult mai valoros decât marea majoritate a Marilor noștri Lideri sau a Venerabililor Guru puși la un loc, indiferent de ce ar vrea Warren Bennis să ne facă să credem.

În cartea *Viitorul muncii*, scrisă în 1984, autorul de lucrări de management Charles Handy* a lansat ipoteza că slujbele pe viață într-o singură companie încep să devină un lucru de domeniul trecutului și că muncitorii bine instruiți** ai viitorului vor putea să-și conceapă singuri portofoliul de lucrări în maniera cea mai adecvată felului în care vor ei să-și petreacă timpul. Viețile lor vor deveni astfel mai expuse la neprevăzut, dar mai împlinite.

* Handy, Charles, *The Future of Work*, Ed. Blackwell Publishers, 1984. (n.trad.)

** Knowledge worker — termen introdus de Peter Drucker în 1959 pentru a-i desemna pe cei care generează și utilizează informații. Ulterior, sinonim cu muncitor instruit, cu o formație mergând până la academică. (n.trad.)

Lucrările ulterioare ale lui Handy, *Vârsta non-rațiunii* (1990), *Pelerina goală* (1994) și *Elefantul și puricele* (2001)* dezvoltă această temă și conjură o viziune pentru viitorul corporatist, "organizația trifoi", cuprinzând trei grupuri de oameni. În primul rând, va exista un nucleu din ce în ce mai restrâns de angajați esențiali, care vor avea contracte permanente și normă întreagă și care vor dezvolta organizația și vor simboliza continuitatea ei. Cea de-a doua frunză a trifoiului cuprinde lucrările executate în afară, prin contractori externi. Contractorii vor avea un acord formal cu compania privind anumite obiective și responsabilități permanente, dar nu vor lucra în compania propriu-zisă. În fine, va exista o forță de muncă flexibilă, a treia frunză, de care compania se va folosi cât și cum va fi cazul.

Cei plasați pe a doua și pe a treia frunză a trifoiului vor fi liberi să-și dezvolte singuri viețile lor "de portofoliu", care vor consta din munca remunerată, munca în schimbul unui onorariu, munca la domiciliu, munca voluntară de caritate și munca dedicată studiului. Handy vorbește de o lume diferită, în care marile organizații sunt ajustate până la nivelul unui singur nucleu esențial, după care sunt puse să-și asume un rol radical diferit: "Nu peste mult timp, a avea o slujbă constantă într-o organizație va fi o ocupație minoritară. Ceea ce a constituit un mod de viață pentru cei mai mulți dintre noi va dispărea. Organizațiile vor avea în continuare o importanță critică în lume, dar ca organizatori, nu ca angajatori." Au urmat o mulțime de alte cărți, precum *Marea Britanie în 2010*, de Richard Scase, publicată în 2000**, care l-au urmat pe Handy și au prezis o mișcare similară de îndepărtare de angajările pe termen lung și o trecere spre munca pe cont propriu și spre flexibilitatea locurilor de muncă.

* Handy, Charles, *The Age of Unreason*, Ed. Harvard Business School Press, 1990; *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Ed. Random House Business Books, 1994, *The Elephant and the Flea*, Ed. Harvard Business School Press, 2001. (n.trad.) Primele două se află în traducere la Editura CODECS, fiind programate să apară în 2007 (n.red.)

** Scase, Richard, *Britain in 2010 — The New Business Landscape*, Ed. Capstone Publishing Ltd., 2000. (n.trad.)

Pe la sfârșitul anului 2004 și la începutul lui 2005, previziunile de mai demult ale lui Handy privind munca în viitor au fost supuse unei critici intense din partea scriitorului de literatură de management Stephen Overell, într-o scrisoare deschisă publicată în *Personnel Today*, iar apoi într-un articol din revista *Prospect*. Overell susținea că acea prăbușire a sistemului de slujbe de carieră, pe care o prevestea Handy și de care se temeau mulți alții nu s-a materializat în realitate: "Ce-i mai important, slujba permanentă, cu normă întreagă, a rămas în continuare și este mai mult ca niciodată fundamentul sistemului de muncă. Numărul de locuri de muncă pentru angajații cu normă întreagă a atins în noiembrie 2002 un nou nivel record... Mai mult de 80% din totalul forței de muncă lucrează într-o slujbă permanentă, cu normă întreagă sau parțială." El ar fi putut la fel de bine să facă referire la statistica oficială pe care am citat-o în capitolul anterior și care arată că în 2000 erau mai mulți angajați cu o vechime mai mare de zece ani în același loc de muncă decât în 1986 (deși această statistică s-ar putea să fie rezultatul politicii structurale majore privind angajarea de la începutul anilor '80).

Adresându-se direct lui Handy, Overell scria: "Mesajul pe care l-ați transmis în legătură cu munca a adoptat statutul de ortodoxie, făcându-i pe manageri să strige la unison: 'S-a terminat cu slujbele pe viață!'... Această expresie îngrozitoare le-a dat angajatorilor ocazia să trosnească din bici, să-i pună pe nemulțumiți cu botul pe labe și să-și justifice disponibilizările în masă... Nu spun nicio clipă că dumneavoastră ați fi responsabil pentru ceea ce au făcut alții, după cum nu se poate spune despre Christos că ar fi răspunzător pentru cruciade sau despre Marx, pentru gulaguri. Dar spun totuși că, până în acest moment, previziunile dumneavoastră se cam clatină și, privind retrospectiv, se pare că ne-ați speriat de pomană cu niște fantome periculoase care nu s-au materializat niciodată."

Totul pare cam derutant. Mai întâi, Overell spune că slujbele permanente, cu normă întreagă sunt încă la modă, în pofida a ceea ce a prezis Handy. Apoi îl acuză pe Handy că a creat platforma intelectuală pentru casapii fără inimă ai corporațiilor, care au început să bântuie în tot locul, gonindu-i pe oameni

din locurile lor permanente de lucru, cu un zel sfânt, demn de poliția secretă a lui Stalin.

Prin urmare, care este adevărata imagine a lumii muncii de astăzi? Este cumva tabloul zugrăvit de Overell un distrugător de mituri, sau este cel înfățișat de alter ego-ul lui, Overell-ul care crede că Handy a furnizat un pretext convenabil pentru împlinirea infamă a exact aceluiași mit?

Răspunsul pe care ni-l dau statisticile este amestecat, așa cum admite chiar Overell. El apreciază că situația locurilor de muncă permanente și cu normă întreagă din Marea Britanie este în fierbere și că lucrătorii temporari, care acum un deceniu reprezentau 7,2% din totalul angajaților, sunt astăzi doar 6%. Pe de altă parte, el afirmă că procentajul de lucrători pe cont propriu este mai mare decât a fost acum douăzeci de ani și că această categorie a crescut destul de rapid din 2001, în special în domeniul meseriilor ce presupun o calificare înaltă.

Handy, pe de altă parte, într-o scrisoare de răspuns adresată lui Overell în *Prospect*, a respins ideea de "tablou liniștitor, cu cariere pe termen lung în organizațiile verticale de tip vechi": "Cca. 70% din întreprinderile economice nu au alt angajat în afară de proprietar(i), în timp ce 29% au mai puțin de 50. Aceste cifre nu lasă prea mult loc pentru băieții cei mari. Realitatea este că, în 2003, existau 3.415 organizații cu mai mult de 500 angajați, acel soi de întreprinderi care puteau să ofere și chiar ofereau slujbe pe termen lung și posibilitatea unor cariere autentice, dar ele au reprezentat doar 9 milioane de oameni." Cu alte cuvinte, cum spune Handy, 9 milioane din cele 18 milioane de angajați cu normă întreagă, 30 milioane "activi economic" și 47 milioane capabili de muncă. Nici pe departe o proporție zdrobitoare, deși se pare că nu este posibil să ne dăm seama din statisticile britanice dacă cifra chiar este în scădere sau nu.

Pentru a mai știrbi puțin din credibilitatea aparentă a previziunilor lui Handy, astfel de statistici *sunt* disponibile în Statele Unite, iar proporția forței de muncă din această țară, cu normă întreagă sau cu normă parțială, în companiile cu mai mult de 500 angajați, a crescut constant de la 45,45% în 1988, la 50,13% în 2001. (Iarăși, nu merită să comentăm această statistică. Așa cum am spus în capitolul 3, companiile mari au încercat

în ultima vreme să se extindă numai prin fuziuni și achiziții, nu și prin crearea de noi locuri de muncă, această modalitate fiind, conform mai multor studii, lăsată în principal în seama companiilor mai mici.)

Simplul fapt că are loc această dispută dintre Handy și Overell ne arată că aceleași statistici pot fi folosite pentru a susține ambele puncte de vedere și că nu a apărut încă un trend clar și indiscutabil spre mai multă flexibilitate în materie de muncă, activitatea pe cont propriu sau crearea de companii de talie mai mică. Cu toate acestea, gestul lui Overell de a scrie o scrisoare deschisă, intitulată provocator "Dragă Charles, n-ai dreptate" este sigur prematur. Așa cum arată Shepherd, trendurile culturale și economice evoluează lent, aproape imperceptibil, dar acest lucru nu înseamnă că ele nu există. Dacă ar fi apărut deja o tendință clară de evoluție în lumea muncii, Handy nu ar mai fi fost un autor atât de provocator și de popular. Predicțiile lui privesc viitorul și se bazează pe punctul lui personal de vedere legat de ceea ce se întâmplă acum.

Existența morților vii ne conduce la două concluzii legate de această dispută. În primul rând, Handy are dreptate atunci când spune că organizațiile mari se contractă inevitabil, ca mărime. A doua este că acest proces nu va fi probabil atât de rapid cât se gândea cândva Handy că ar putea să fie. Nicio organizație care permite atât de multor angajați de-ai ei să primească un salariu fără a face nimic ani în șir nu poate fi numită alertă sau capabilă de reacții prompte.

Ineficiența structurală extremă a acestor companii nu este cătuși de puțin o temă "Handy". În *Pelerina goală*, de pildă, el scria: "Organizațiile răspund chemării la eficiență prin exportarea cât mai rapid posibil atât a muncilor neproductive, cât și a oamenilor. În loc să mențină un efectiv ușor (sic!) excedentar de forță de muncă și de competențe în cadrul organizației, ca un fel de amortizor în caz de urgențe și pentru liniștea lor, ele împing aceste competențe în afară, readucându-le înapoi înăuntru atunci când ele redevin necesare." Handy subestimează serios prevalența morților vii și, pe cealaltă față a medaliei, supraestimează capacitatea acestor organizații de a reacționa rapid atunci când trebuie să le reducă numărul.

Este evident că opinia lui privind capacitatea companiilor mari de a se reduce ca dimensiuni nu se bazează pe nicio opinie negativă referitoare la modul în care operează ele, ci reflectă modul în care percepe el această lume din ce în ce mai sofisticată și mai complexă, în care controlul corporatist centralizat devine "tot mai costisitor și tot mai complicat". Acesta este, fără îndoială, și punctul de vedere al factorilor de decizie din interiorul companiilor. Firmele caută să-și externalizeze din ce în ce mai mult procesele, nu fiindcă și-ar da seama că managementul deficitar și mărimea, în sine, a organizațiilor lor dau naștere la apatie și inactivitate, ci din cauza reducerii costurilor, presupuse de această externalizare.

Handy mai lansează și ideea că slujbele permanente rămase în aceste companii mari îi solicită pe oameni extrem de dur, că acest lucru îi face pe unii dintre ei să prefere să părăsească un atare sistem extenuant și, prin urmare, acest lucru va accelera și mai mult procesul de contracție al companiei: "Acele activități nu sunt pe puterea oricui. Ele nu sunt pentru cei care doresc să aibă mai mult spațiu în viețile lor pentru alte lucruri... Săptămânile de lucru de 70 ore te extenuază, nimic de zis. Vine un moment când energia trebuie să cedeze în fața înțelepciunii sau, câteodată, pur și simplu în fața extenuării. 'Epuizat' nu ar fi un cuvânt atât de uzitat în jargonul angajaților dacă nu ar exista ceva pe care acest cuvânt să-l descrie. În multe dintre aceste munci foarte intense, noi vrem parcă să înghesuiim cele 100.000 ore dintr-o viață tradițională de muncă în doar 30 ani, în locul celor 47 de ani tradiționali din vremurile de demult apuse."



Sper ca această carte, dezvăluire oficială a morților vii, să joace un rol în pornirea bătăliei împotriva dogmei încă dominante din lumea muncii, făcându-i pe oameni să privească în față ceea ce se întâmplă *cu adevărat*. Încet dar sigur, grație deschiderii și sincerității din ce în ce mai mari din societatea modernă, dimensiunile problemei morților vii vor deveni evidente. Acest lucru va avea inevitabil un impact semnificativ asupra modu-

lui în care funcționează companiile mari, grăbind procesul de externalizare care a început deja să aibă loc. Dar chiar și după va fi fost înțeles acest adevăr, schimbarea nu se va putea produce peste noapte.

Și nu doar lipsa de reacție venind din partea marilor companii va întârzia această evoluție. Trebuie să reținem și că aici există un număr îngrozitor de mare de interese învederate care ajung să fie puse în joc. Foarte mulți oameni au slujbe foarte bine plătite și confortabile în aceste companii. Toți acei manipulatori profesioniști șireți, care își consacră tot timpul lor de lucru și toată inteligența pentru a întreține o imagine de utilitate și pentru a-și forma și întreține alianțe strânse cu cei care angajează și dau afară, nu vor putea fi înlăturați ușor. Companiile încă mai funcționează mai mult în beneficiul angajaților lor decât al acționarilor, un adevăr demonstrat în mod clar și repetat de comportamentul lor obișnuit și evident. (Vă dau un singur exemplu, dintr-o mulțime posibilă: printre primele cheltuieli care se reduc în perioadele de restriște se numără și călătoriile de studiu și de afaceri. Aceasta înseamnă o recunoaștere a faptului că ele sunt considerate niște practici de muncă de care compania se poate dispensa și că sunt acordate, în cea mai mare parte, în chip de beneficiu suplimentar în perioadele de boom, pentru a permite personalului să se distreze în afara cadrului de lucru pe banii companiei — și implicit ai acționarilor).

Fără îndoială că marile organizații vor avea lungi și nenumărate jene de adaptare când vor încerca să-și externalizeze o funcție sau alta. Un studiu din 2005 făcut de firma de consultanță Bain & Co a descoperit că 82% dintre firmele mari din Europa, Asia și America de Nord se folosesc în prezent de terțe firme și că 51% dintre ele fac externalizări offshore. Dar aproape jumătate afirmă că programele lor de externalizare nu se ridică la înălțimea așteptărilor, chiar și atunci când sunt măsurate strict sub aspectul îmbunătățirii costurilor. Doar 6% susțin că sunt "extrem de satisfăcute" de aranjamentele lor în materie de externalizare. Unul dintre autorii raportului, Mark Gottfredson, conchide că "firmele își externalizează activitățile

din ce în ce mai mult și sunt din ce în ce mai puțin mulțumite de acest lucru”.

Se poate chiar observa deja un recul la goana inițială în care s-au lăsat antrenate multe companii, în special în sectorul serviciilor financiare, de a-și plasa offshore unele dintre operații. “Offshorizarea” este procesul de mutare a diverselor activități în țări cu o economie bazată pe salarii mici, pentru a reduce costurile cu angajarea muncitorilor. Activitățile acestea pot fi externalizate sau nu (adică firmele pot angaja chiar ele muncitorii străini sau pot apela la serviciile unei companii străine).

Primul domeniu de activitate pe care multe organizații au căutat să și-l mute offshore au fost centrele de apeluri — lucru departe de a fi prea popular printre mulți dintre clienții lor, care nu sunt deloc încântați că trebuie să discute probleme complicate cu niște voci îndepărtate și de multe ori de-abia inteligibile de operatori străini. Unele companii care “offshorizează” au fost criticate că își abandonează forța de muncă internă doar pentru a mai câștiga niște bani, în ciuda faptului că au deja profituri substanțiale. S-a căutat o soluție de compromis, numită “rightshoring”, un termen care în jargon înseamnă restructurarea forței de muncă a unei companii pentru a găsi mixul optim dintre activitățile care pot fi realizate local cu cele care trebuie mutate peste hotare.

Va mai trece inevitabil o vreme până când companiile vor putea ajunge la echilibrul cel mai fericit în strategiile lor de externalizare, lucru care va reduce costurile și îi va face pe clienți fericiți. Acest proces va cuprinde, desigur, și intensificarea concurenței dintre companiile spre care se face externalizarea, așa-ziii “externalizați”*, iar acest lucru va duce la o îmbunătățire majoră a standardelor serviciilor oferite de ei. Să ne amintim că mulți “externalizați” specializați au apărut ca răspuns la o cerere de dată foarte recentă și că nu au mai mult de câțiva ani. Nu numai serviciile lor se vor îmbunătăți, și relațiile dintre ele

* De la “right offshoring”, offshoring corect. (n.trad.)

** În orig., “outsources”. (n.trad.)

și externalizator vor deveni mai cursive, ambele părți învățând din greșelile lor inițiale și descoperind modul cel mai eficient de a interacționa una cu cealaltă.

În cursul primelor faze ale acestui proces, unele companii mari vor percepe relațiile lor cu contractorii independenți și cu micile companii către care se face externalizarea ca pe niște ocazii de a-și arăta puterea și de a-și reduce și mai mult costurile, plătind puțin și rar. Țin minte că lucram la una din companiile prin care am trecut și că s-a întâmplat la un moment dat o pană de calculator care a întârziat plata salariilor lunare cu o zi. Personalul devenise vizibil agitat, iar conducerea nu mai știa cum să-și mai ceară scuze. Chiar dacă nimeni nu muncise, probabil, mai nimic toată luna aceea, pentru o zi de întârziere la plată s-a și dezlănțuit iadul pe pământ! Contractorii care chiar muncesc din răspuțeri nu au parte însă de o atenție similară. Pe măsură ce sectorul corporatist va deveni mai mic, concurența în ceea ce privește găsirea de muncitori externalizați de calitate va forța companiile să-i trateze pe aceștia mai bine, eliminând astfel încă o barieră psihologică în calea celor care se gândesc să încerce să lucreze pe cont propriu.

Acolo unde avem o revoluție, există întotdeauna și o reacție. Cei care conduc marile companii trebuie să accepte pierderea de control presupusă de externalizare, așa cum trebuie să învețe să conviețuiască și cu descentralizarea din propria lor companie, care este un lucru necesar pentru creșterea nivelului de motivație în rândul personalului muribund (v. capitolul anterior). Va exista, inevitabil, o rezistență la disiparea puterii din partea centrului, emanând nu doar din sentimentele de pierdere a puterii personale, ci foarte adesea din neliniștile mult mai justificate privind posibila eficiență a unui sistem care, la început, poate să pară mai anarhic. Vor exista mișcări în unele organizații pentru revenirea la structura de monolit din trecut, dar cei care vor încerca așa ceva vor pierde în fața companiilor care vor reuși să facă să funcționeze aceste schimbări și care vor deveni mai agile și mai alerte, cu o forță de muncă motivată, capabilă să și producă ceva, nu doar să se prezinte la serviciu.

Cele de mai sus vor constitui sfârșitul fazei întâi a acestei perioade de schimbare. Dar lucrurile nu se vor opri aici pe vecie, iar lumea nu va trăi fericită până la adânci bătrânețe. Mersul înainte va continua. Contractorii externi vor începe și ei să externalizeze, pe măsură ce munca va ajunge să fie făcută de unități din ce în ce mai mici, mai specializate și mai eficiente. Proporția celor care lucrează pe cont propriu va crește, iar această creștere va fi una de durată. Morții vii vor fi o curiozitate vetustă, ce ține de o epocă îndepărtată. Vom fi intervievați în documentarele TV din viitor și ne vom spune poveștile vieților noastre, iar telespectatorii vor sta cu ochii mari și cu gurile căscate.

Pe locuri, fiți gata, start!

O temă majoră a acestei cărți a fost incongruența dintre viața din marile birouri și aspirațiile tinerei generații. Merită probabil să reluăm pe scurt acest subiect în contextul dezbaterii mai largi privind viitorul marilor organizații și al lumii muncii.

Limba folosită de Overell ("îngrozitor", "fantomă periculoasă") sugerează că împlinirea profeției lui Handy este un lucru de care ar trebui să ne temem. Ca unul care am petrecut ani de zile plictisit până la lacrimi (uneori, la propriu) într-un mare birou, consider că lumea viitorului zugrăvită de Handy este pur și simplu minunată. Toate datele prezentate mai devreme în carte arată că nu sunt singurul care gândește așa.

Nemulțumirile stârnite de viața de birou și intoleranța fățișă la plictiseală nu vor putea decât să crească, pe măsură ce ne îndepărtăm din ce în ce mai mult de anii turbulenți ai primei jumătăți a secolului XX. Așteptările personale ale oamenilor vor continua să crească. Aceste așteptări se vor focaliza mai puțin pe bunăstarea financiară elementară (bunăstare care devine un lucru de la sine înțeles în majoritatea societăților mai bogate) și mai mult pe realizare și sens. Pentru mulți, această realizare va veni din lansarea în afaceri proprii, lucru care va face economia noastră mai dinamică și mai productivă.

Handy este îngrijorat în *Pelerina goală* că mulți dintre cei ce vor fi aruncați afară din marile companii vor fi "de regulă oamenii cei mai puțin capabili să-și creeze singuri fronturi de lucru, din cauză că le lipsește inteligența și înclinarea care le-ar permite să fie independenți. Condiționați cum sunt să-și ducă viața ca angajați, noi ne așteptăm de la ei să devină întreprinzători". O obiecție justă (deși în ce măsură sunt companiile mari atât de perspicace și de meritocratice încât să-i folosească pe cei capabili și întreprinzători și să-i elimine pe cei neinteligenti este o altă problemă, despre care am vorbit îndelung într-o altă parte a cărții). Plus că, sigur, o viață mult mai independentă și mai puțin sigură nu va fi pe placul tuturor. În ultimii câțiva ani, centrele de apel, de pildă, au reușit să absoarbă o mulțime de cereri de angajare și s-ar putea ca în viitor să apară noi și noi tipuri de munci similare pentru un public la fel de avid de ele.

Dar ca să subliniez încă o dată ideea, intoleranța față de viața de birou de-abia acum începe să ia amploare. Cei mai dornici să se îndrepte de bună voie spre un stil de viață independent vor fi la început cei talentați, deoarece ei vor fi și cei mai încrezători în propria lor capacitate de a se descurca în lume, departe de protecția unei cariere comode. Filtrul modei are tendința să amplifice lucrurile, nu să le subțieze. Imaginea atâtor oameni impresionanți care își abandonează slujbele lor convenționale și ajung să aibă succes îi va face treptat și pe alții să aspire la același tip de viață profesională. Procentul cetățenilor britanici care cred că "demararea unei afaceri personale este o ocupație respectabilă" va crește substanțial față de cei 38% citați mai devreme în carte.

Vor reuși oare toți noii întreprinzători și toate micile afaceri să reziste, va dobândi fiecare stilul de viață pe care și-l dorește? Bineînțeles că nu. Viața va deveni mai grea pentru mulți, pe măsură ce cresc așteptările și se înăsprește concurența, și sigur că vor exista o mulțime care nu au priceperea sau norocul să-și pună noua afacere pe roate. Dar mai greu nu înseamnă neapărat și mai rău. În primul rând, fiindcă oamenii par din ce în ce mai dispuși să se pună singuri la încercare. Și sigur că este mai bine pentru societate în ansamblu, dacă tot mai mulți oameni

încearcă măcar să contribuie cu ceva la bunul ei mers, în loc să stea pe propriul posterior și să aștepte ziua de leafă.

Dragă, am uitat copii

Concurența și dezgroparea morților vii vor fi factorii de "împingere" în formarea noii lumi a muncii. Căutarea sensului și realizării prin muncă este unul din factorii de "tragere". Un alt factor va fi dorința oamenilor din ce în ce mai mare de a avea o viață profesională mai flexibilă. Acesta este un lucru pe care, așa cum vom vedea în continuare, guvernele ar trebui să caute să-l încurajeze.

Procentul ocupat de femeile care lucrează în totalul forței de muncă a crescut semnificativ în ultimele câteva decenii. În 1998, în Statele Unite, din forța de muncă făceau parte 59,8% dintre femei, comparativ cu 33,9% în 1950. În Marea Britanie, în 2000 s-a înregistrat o cifră record de 12,5 milioane de femei angajate, dintr-un total de 30 milioane cât reprezintă forța de muncă. Această cifră a crescut cu 843.000 din 1990, în timp ce numărul bărbaților a crescut doar cu 33.000.

Un număr tot mai mare de femei au decis că nu se mai pot mulțumi să stea doar acasă și să aibă grijă de copii. Ele asistau cum bărbații câștigau bani, își sporeau statutul sau dobândeau împlinire de pe urma muncii lor și, de îndată ce a devenit mai acceptabil din punct de vedere social să pășească afară din arena casnică, ele au început să-și dorească același lucru. Altele au fost motivate de necesități financiare sau de dorința de a-și putea susține un stil de viață mai costisitor.

Probabil că de-abia acum începem să vedem reacția pe care o au mamele cu copii mici față de această tendință. Odată cu pătrunderea în număr mare a femeilor în lumea profesională, copiii au început să fie lăsați în cea mai mare parte în grija unor persoane din afara familiei. Părinților nu le vine niciodată ușor să-și lase copiii pe mâna unor străini, așa că tot mai multe femei din câmpul muncii încep să se întrebe dacă vor într-adevăr să procedeze așa.

Moda în anii '80 era să ai bani și bunuri materiale. Accentul se pune acum pe realizare — și ce îți poate da cel mai bine sentimentul de realizare decât să stai cu copiii și să-i vezi cum cresc? Această schimbare de atitudine este reflectată și de statistici. Într-un sondaj comandat în 1988 de revista *Parenting* din Statele Unite, 73% dintre persoanele chestionate au afirmat că ar prefera să continue să lucreze normă întreagă în loc să stea acasă și să aibă grijă de familie. Aceste date pot fi comparate cu un sondaj realizat de Gallup/CNN/USA Today în 2001, în care doar 13% dintre respondenți au mai afirmat că situația ideală este ca ambii părinți să muncească cu normă întreagă. 41% considerau că ideal ar fi ca unul dintre părinți să muncească program complet, în timp ce celălalt ar trebui să stea acasă, pur și simplu, ca să crească copiii în timp ce celălalt părinte lucrează. Conform Biroului Federal de Evidență a Populației, în 2000 erau în câmpul muncii 55% dintre femeile cu copii nou-născuți, comparativ cu 59% în 1998, ceea ce reprezintă prima scădere a acestui procentaj în ultimii 25 ani.

Tot mai multe femei (și tot mai mulți bărbați) par acum să vrea să-și combine viața profesională cu asumarea unei răspunderi mai mari pentru creșterea copiilor, sau pur și simplu să renunțe cu totul la munca plătită pentru a-și focaliza întreaga atenție pe copii. Cum poate societatea să-i facă pe toți acești oameni să aducă în continuare mult-dorita lor contribuție la bunul ei mers, satisfăcându-le însă, totodată, și dorința de a-și îngriji copiii? Unii vor trebui să lucreze din cauza nevoilor financiare, indiferent care ar fi preferințele lor, dar unii se vor descurca și cu o singură sursă de venit, doar a unuia dintre parteneri. Vor fi ei oare pierduți pentru economie?

Aceasta nu este o problemă doar pentru angajatori. Este și preocuparea guvernelor europene, care deja știu că vor avea de-a face, în următoarele decenii, cu o criză demografică din ce în ce mai mare. Populațiile lor îmbătrânesc rapid. Oamenii trăiesc mai mult și produc tot mai puțin copii.

În mai toate cele 15 state ale Uniunii Europene de dinainte de extindere, fertilitatea era mai mică de 1,3 copii la fiecare femeie (media necesară pentru menținerea nivelurilor demografice actuale este de 2,1). ONU prognozează că, până în

2040, în Europa, luată în ansamblu, raportul dintre numărul persoanelor de peste 65 ani și cel al persoanelor sub 65 se va dubla: de la 30% la 60%. Până în 2050, vârsta medie din Europa se estimează că va ajunge să fie de 47,7 ani. În unele țări, cum ar fi Anglia, Olanda și Danemarca, declinul rezultat de aici în ceea ce privește populația activă va fi relativ treptat. În altele, însă, el va fi extrem. În Germania, populația de vârstă activă va scădea de la peste 51 milioane în 2000 la 32,8 milioane în 2050. Italienii sunt în situația cea mai proastă. Populația lor activă va scădea în următorii 50 ani de la 36 milioane la 20,9 milioane.

Susținerea acestor populații tot mai bătrâne prin sistemele de pensii de stat și de asistență medicală va fi din ce în ce mai oneroasă. Guvernele UE alocă deja mai bine de 9% din PIB doar pentru finanțarea pensiilor de stat, iar Centrul pentru Studii Strategice și Internaționale din Washington DC consideră că această cifră ar putea urca spre 2050 până la 19%. Iar această finanțare suplimentară atât de mare trebuie să vină de la un efectiv din ce în ce mai mic de persoane de vârstă activă (dacă țările respective nu vor permite o creștere substanțială a imigrației, lucru puțin probabil, dat fiind efectul antielectoral al unei asemenea politici), guvernele vor fi foarte dornice ca persoanele care pot să muncească să o și facă, chiar dacă au copii. Măsurile ce trebuie luate pentru dezamorsarea bombei demografice a viitorului presupun să faci în așa fel ca opțiunea de a avea copii să devină cât mai atrăgătoare și pentru cei care, din motive profesionale sau financiare, nu își doresc așa ceva.

În multe cazuri, guvernele reacționează la această provocare îngropând problema în bani, implementând politici izolate sau combinații de politici, cum ar fi pachetele de beneficii pentru copii, asigurarea de servicii publice pentru creșterea copiilor sau concedii de maternitate sau paternitate mai lungi, acordate după nașterea copilului. Părerile experților sunt împărțite în legătură cu succesul acestor politici, deși adevărul este că în țările cu politici familiale mai generoase ratele de fertilitate tind să fie ceva mai mari. Acest lucru este valabil în special în cazul Franței, unde politicile de sprijinire a familiei au ajutat la creșterea ratei natalității cu 0,5 nașteri per femeie.

Dar problema cu aceste strategii sponsorizate de stat este că ce iei pe mere dai pe pere. Ele soluționează dilema finanțării unor angajamente tot mai mari ale unui stat care dispune de o forță de muncă tot mai mică prin sporirea considerabilă a acestor angajamente. Poate că aceste politici permit companiilor să extragă o contribuție mai mare de la femeile cu copii mici, dar tot aceste companii sunt cele care vor suporta, prin impozitele pe care le plătesc, cea mai mare parte a costurilor presupuse de finanțarea serviciilor de protecție a copiilor.

Guvernul laburist din Anglia intenționează să crească în următorii câțiva ani indemnizația de stat pentru maternitate și durata concediului postnatal. Patricia Hewitt, fost secretar pentru Comerț și Industrie, a subliniat că acestea vor fi plătite de către contribuabil, nu de angajator. Lăsând la o parte că și companiile *sunt* contribuabili, ele vor avea de suferit costuri indirecte, iar acest lucru va afecta în mod deosebit întreprinderile mici, în care pierderea temporară a oricărui angajat se resimte mult mai acut. Cum a spus David Frost, directorul general al Camerei de Comerț Britanice în urma anunțării acestei politici: "Chiar dacă majoritatea costurilor legate de plata salariilor vor putea fi acoperite de alocațiile de stat, costurile cu recrutarea, cu reclamele, cu reinstruirea, precum și efortul suplimentar resimțit de companie nu vor fi." Nu poți să nu încerci sentimentul că reacția inevitabilă a multor companii mici în fața unui număr mai mare de concedii de naștere va fi să evite discret, din start, să mai angajeze femei tinere.

În loc să urmeze aceste politici contraproductive, guvernele ar face mai bine dacă ar înțelege și apoi ar încuraja aceste evoluții incipiente din societate și din economie. O viață profesională mai independentă este mult mai compatibilă cu creșterea copiilor, acest fiind, cu siguranță, unul din factorii care explică creșterea disproporționat de mare a numărului de întreprinderi lansate de femei (v. capitolul 4).

Munca la domiciliu și/sau pe cont propriu pune responsabilitatea pentru respectarea programului de muncă în mâinile celui care o execută. În loc să-și piardă ore întregi ducându-se și venind de la serviciu, doar fiindcă prezența lui acolo este obligatorie între anumite momente ale zilei, imposibil de schimbat,

lucrătorul independent poate să-și aranjeze munca în funcție de programul copiilor și de cerințele profesionale ale ambilor parteneri. Pentru cei ce lucrează la domiciliu, va fi mult mai comod să-și lase copilul în grija altor persoane, fiindcă nu mai trebuie să facă acest lucru afară din casă sau aproape de locul de muncă. Dacă ambii părinți pot insufla mai multă flexibilitate vieților lor profesionale, cu atât mai bine. Viețile profesionale mai independente nu numai că vor reduce povara pe care o suportă statul, ele vor aduce și mai multe încasări la buget, în virtutea faptului că acum vor fi mai mulți oameni care chiar să lucreze ceva productiv, în loc să stea pur și simplu în birourile lor mari, încercând să redeștepte pasiuni de demult uitate pe situl Prieteni Reuniți.

Viețile profesionale independente și flexibile nu vor aduce beneficii doar părinților cu copii mici. Pe măsură ce guvernele caută să redreseze echilibrul dintre cei ce ies la pensie și populația activă, vor apărea mișcări în direcția ridicării nivelului de vârstă de la care oameni pot primi o pensie de la stat. Mai mult, s-ar putea ca și nivelul pensiei de stat să se micșoreze ca valoare, lucru care îi va stimula și mai mult pe pensionari să încerce să-și suplimenteze venitul cu alte munci plătite. Forța de muncă va deveni astfel, treptat, tot mai îmbătrânită. Acești oameni din ce în ce mai vârstnici pot fi niște lucrători harnici și capabili, dar putem presupune că, pentru mulți, dorința de a merge la lucru nu va mai cuprinde și angajarea în jocurile politice corporatiste sau statul plictisit la ședințele interminabile, înghesuite între statul în tren, la începutul și la sfârșitul fiecărei zi, timp de o oră și jumătate. La o anumită vârstă, omului îi e izbitor de clar că viața e prea scurtă ca să și-o piardă cu asemenea prostii.

Un birou mai mic, într-o lume mai mică

Există de mai multă vreme un resentiment generalizat în legătură cu impactul potențial al tehnologiilor moderne de comunicare asupra lumii profesionale. Odată cu apariția faxurilor, iar apoi a e-mailului și a Internetului, a telefoanelor mobile

și, acum, a VoIP-ului (care oferă posibilitatea unor convorbiri internaționale extrem de ieftine prin intermediul Internetului), experții s-au repezit să afirme că toate acestea vor revoluționa locul în care muncim. Părerea este greșită. Locul nostru de muncă va fi revoluționat de alte evoluții. Tehnologia, pur și simplu, nu face decât să faciliteze această revoluție.

Acest lucru explică de ce nu avem încă segmente mai mari ale forței de muncă care să lucreze la domiciliu, în pofida existenței unei tehnologii care face posibil acest lucru. Trendurile sociale, cum ar fi respingerea vieții convenționale din marile birouri și dorința de a avea mai multă flexibilitate în muncă, sunt încă în fază embrionară. Și orice mișcare corporatistă spre munca la domiciliu, orice externalizare către companiile mici și către contractorii independenți va necesita întotdeauna timp, date fiind lentoarea conducerii companiei, interesele învederate cu efect reacționar, precum și inevitabilele dificultăți practice de la începutul oricărui proces de acest fel. În plus, companiile ignoră senin nevoia urgentă de schimbare. Și, uite așa, ciuma Morții Vii rămâne nediagnosticată.

Atunci când toți factorii de "împingere" și de "tragere" se vor contopi la un loc, va exista tehnologie mai mult decât suficientă pentru a permite toate cele de mai sus.

O lume fără morții vii

În viitor, atunci când marile birouri vor fi privite de istoricii curioși ca niște relicve ale unei epoci de mult apuse, lumea va arăta foarte diferit.

Ea va fi mult mai puțin sigură și previzibilă și mult mai energică și productivă. Unitățile de lucru tot mai mici vor reprezenta pietrele de temelie ale economiei. Oamenii vor învăța să stea pe propriile lor picioare. Va fi nevoie ca fiecare să-și descopere aptitudinile și cunoștințele de care are nevoie pentru a progresa și apoi să obțină, pe cont propriu, instrucția necesară. Oamenii vor trebui să-și găsească singuri locul de muncă de care au nevoie și echipamentele cu care să lucreze. Și nu vor mai putea să se bazeze pe faptul că serviciul este

locul pentru interacțiuni sociale și prietenii, vor trebui să-și găsească toate acestea în altă parte singuri. Cei care tânjesc după rutina înregimentată și proteguitoare a copilăriei și și-ar dori ca aceasta să continue toată viața vor fi grav dezamăgiți. Aceasta va fi o lume pentru adulți, pentru oamenii cărora le priește responsabilitatea personală.

Când va prinde formă această bravă lume nouă? Procesul care ne apropie de ea a început deja. Dezgroparea morților vii îi va grăbi venirea. Este timpul să înceteze negarea și să înceapă disputa.



EPILOG

SĂRUTUL VIEȚII

“Teme-te mai degrabă nu de moarte, ci de viața dusă cum nu trebuie”.

Bertold Brecht

Intenția mea era să evit să adresez vreun sfat direct morților. Dacă nu este deja evident acest lucru, mie nu-mi plac cărțile de autoinstruire. În general, le găsesc excesiv de simpliste, arogante (ia ascultați la mine, da, tipul ăsta cu zâmbet de șmecher din fața voastră care habar n-are cine sunteți și ce vreți voi, să vedeți cum vă spun eu cum să vă trăiți viața mai bine), plus că le-am găsit întotdeauna complet inutile. Intenția mea era să mă concentrez strict pe o trecere în revistă a tendințelor actuale din lumea locurilor de muncă și a modului în care ar putea companiile să-și îmbunătățească metodele de lucru.

Dar în februarie 2005 am scris un scurt articol în *The Times* legat de subiectul acestei cărți, despre adevărul negrăit al milioanele de oameni lăsați să putrezească, plictisiți până își ies din minți, în interiorul marilor companii. Cum se poate, scriam eu, că am ajuns să acceptăm necondiționat ubicuul adevăr că toată lumea este surmenată de prea multă muncă, când statisticile ne strigă în față o cu totul altă poveste?

În mod previzibil, și totuși nu mai puțin interesant, e-mailurile pe care le-am primit ca răspuns la articol din partea unor oameni încă angajați în organizația despre care scriau au fost toate anonime (adică trimise din niște conturi personale care nu le trădau numele reale). Îmi imaginez că respectivii erau nervoși din cauza asta, dar e clar că simțeau o nevoie copleșitoare să-mi transmită că sunt de acord cu esența articolului meu. Vor fi fost o mulțime, bănuiesc, care s-au abținut să-mi scrie din cauză că nu aveau o adresă de e-mail care să le păstreze anonimatul. Aici este, în esență, principalul obstacol pe care îl întâmpinăm atunci când vrem să sporim calitatea vieților noastre profesionale și, prin urmare, productivitatea economiei noastre. Pentru a progresa, avem nevoie de o discuție deschisă asupra problemei, iar acest lucru este dificil de realizat atunci când oamenii se gândesc cu o frică ușor de înțeles la cum își vor mai duce traiul dacă spun adevărul.

Majoritatea celor spuse în e-mailuri s-a axat în jurul experienței care a stat în spatele celor scrise de mine. O femeie scria: "Sunt pe deplin de acord cu totul — managerii de nivel mediu nu sunt în stare să vadă plictiseala subalternilor lor, așa că am hotărât că nu mai pot suporta muritul ăsta de plictiseală. Am niște note de curs pe care le-am mascat drept altceva și pe care le studiez la birou, mut hârtiile de colo-colo cu multă vigoare, îmi iau notițele cu mine la WC și oftez trist cât de coplesită sunt de muncă... Îmi plătesc facturile de pe cartea de credit, învăț și-mi fac ordine în extrasele de cont, țin legătura cu prietenii scriindu-le în limbi străine și strecur din când în când în conversație numele companiei noastre, împreună cu cuvinte anglicizate precum leadership, coaching, marketing, doar așa, ca să mă distrez."

Un alt e-mail a venit de la un domn care își deschisese de puțină vreme o afacere proprie, deziluzionat fiind de cariera lui în cadrul unei corporații, unde fusese angajat în funcții care îți aduc imediat în minte imaginea unui stil de viață dinamic, cu sarcini interesante și cu seri petrecute până târziu la serviciu (fusese avocat și consilier juridic privat pentru clienți într-una din firmele de contabilitate din Cei 4 Mari*, precum și la o bancă privată din City). Tabloul înfățișat de el este însă unul diferit: "Am întâlnit o mulțime de oameni plictisiți, care întorceau cu mult sârg hârtiile, încercând să-și justifice existența în slujba respectivă — aceștia erau împărțiți în două, cei care ar fi vrut să facă mai mult/să fie utili, dar nu li se dădea ocazia, și cei care știau că sunt plătiți (ba chiar câteodată foarte bine plătiți) ca să facă cât mai puțin și care erau încântați de banii primiți, câteodată și de puterea și gloria aferente, gata să nu sufle o vorbă despre toate acestea!" Ce mai, definiția perfectă a morților vii și a manipulatorilor profesioniști!

Dar ceea ce m-a făcut să scriu acest epilog a fost schimbul de e-mailuri pe care l-am avut cu o altă persoană. Acesta era în mod clar la capătul puterilor: "Am o carte cu sfaturi pentru

* The Big 4 — grupul de firme de contabilitate, audit și servicii profesionale, format din PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young și KPMG. (n.trad.)

alegerea carierei, din care încerc să-mi dau seama în ce direcție s-o apuc ca să evit muncile în care risc să nu am nimic de făcut. Dacă nu te superi că te întreb, cum ai reușit să faci saltul de la asigurări la jurnalism? Eu mă tot uit după munci de birou, fiindcă e singurul domeniu în care am ceva experiență, dar îmi imaginez că asta m-ar aduce de unde am plecat. N-ai cumva vreun sfat să-mi dai despre cum aș putea să-mi dau seama dacă în cutare departament unde vreau să ajung chiar se muncește sau doar sunt vorbe — mi s-a spus de două ori când m-am transferat că birourile respective sunt supraîncărcate cu treabă și că de-aia recrutează și alți oameni, nu doar pe mine, ca să aflu pe urmă că nu erau decât vorbe goale și că nu era nicio treabă de făcut acolo. Cum să evit asta pe viitor?”

Câte alte mii sau milioane de oameni, m-am întrebat eu, sunt într-o situație similară? Plictisiți de ani buni de slujbele lor, dar păstrându-și cu toate acestea acea pornire adânc înrădăcinată de a contribui cu ceva valoros, de a-și folosi aptitudinile cu care s-au născut. Dacă chiar există oameni care vor un sfat din partea mea care să-i ajute să scape de Moartea Vie, oare ce le-aș putea eu zice?

Primul lucru pe care l-aș sugera este să caute întreprinderile mici. Asta nu înseamnă că în companiile mari nu există și oameni muncitori. Bineînțeles că există. Dar cu cât o organizație este mai mare, cu atât mai puțin transparentă tinde să fie activitatea celor care lucrează acolo. În consecință, modalitatea de a avansa acolo este intriga politică, nu munca productivă. Acesta nu poate fi un mediu propice pentru cei care năzuiesc să se realizeze într-un mod autentic, și nu doar să obțină un statut superficial. Dacă doriți totuși să intrați într-o companie mare, căutați unitățile de lucru mici și bine închegate, care au obiective clar definite și măsurabile și un scop evident util.

Unitățile mici nu numai că vă vor permite să faceți o muncă reală, ci veți avea în ele șansa să vă simțiți mai apreciat. Într-un colectiv de cinci persoane, un bun membru al echipei devine practic indispensabil. Nu același lucru se poate spune de oricare om dintr-o companie de cinci mii de angajați. Acolo, aveți toate șansele să o luați în jos pe spirala care-i osândește pe atâți de mulți la o moarte vie prematură: “Nimeni nu pare să observe

aici dacă fac treabă bună sau nu → O las mai moale o vreme, azi sunt prea obosit, bebelușul de-acasă m-a terminat → Chiar e adevărat. N-a observat nimeni că singurul lucru de l-am făcut eu în ultimele trei luni a fost să extrag rădăcina pătrată din băgatul picioarelor în toată munca lor → Oare ar clipi cineva dacă m-aș defenestra singur? → OK, stai așa, să analizăm calm situația. Sunt plătit doar ca să vin la serviciu. Nu câștig nimic dacă muncesc. Nu pierd nimic dacă nu muncesc. Ocazional, când mai am câte ceva de lucru, mă plictisesc de moarte. Hmm, oare ce să fac... Au, ia uite ce poză mi-a trimis Brian. Hopaaa... o cămilă și o zebra și-o pun de zici că-i sfârșitul lumii! Tipul ăsta-i chiar nebun!"

Este extrem de important să-ți găsești managerul potrivit cu care să lucrezi. Marea majoritate sunt îngrozitori, sunt din cei care își lasă oamenii cei mai capabili și mai plini de energie să cadă în mlaștina deznădejdiei, așa că nu va fi ușor. Vă trebuie toată puterea creierului ca să vă dați seama înainte de a accepta postul dacă persoana în cauză are capacitatea să vă motiveze și să vă inspire acum și mult timp de acum înainte. Credeți că este interesată cu adevărat de dumneavoastră, că vrea să vadă ce lucruri vă mână de la spate sau că intenționează să se folosească de tot ce aveți mai bun de oferit? Este atenția sa îndreptată spre management sau spre propria agendă privată? Dacă îi scapă pe gură vreo panglicărie de manager leneș, de genul "În compania aceasta, îți creezi singur oportunitățile" sau "Noi manifestăm atașament față de oamenii care manifestă atașament față de noi", ieșiți imediat de acolo, oprindu-vă doar cât să-i zâmbiți superior și să-i spuneți următoarele cuvinte esențiale: "Bolchover, celebrul guru în materie de management, v-ar socoti cu siguranță un mare idiot!"

Adulmecați semnele de viață și de deschidere din compania sau departamentul care vă interesează. Iarăși vă spun, nu este un lucru ușor, căci așa cum spunea corespondentul meu prin e-mail, oamenii sunt adesea mult mai pricepuți să se vândă bine decât să muncească. Semnele că oamenii de acolo își schimbă des rolurile indică o energie fluidă și un accent pus pe motivarea oamenilor și pe menținerea interesului lor în

stare vie. O companie care permite în mod obișnuit lucrul la domiciliu indică o cultură care prețuiește mai mult produsul decât pozatul. Prea mult jargon și prea mulți oameni vorbind în șarade sunt semne sigure că acolo imaginea este lucrul cel mai important și că meritocrația lipsește. Într-o astfel de atmosferă, performanța și munca asiduă sunt plasate undeva foarte jos pe o listă lungă de priorități.

Vedeți dacă firma în cauză funcționează într-un mediu cu adevărat competitiv. Dacă da, va fi nevoie de talentele fiecărui individ, întinse la maximum. Dacă vorbim de o companie uriașă dintr-un sector economic dominat de un număr mic de companii uriașe, orice vis naiv de a fi împins de la spate și folosit la maximum are toate șansele să fie călcat în picioare temeinic și pentru totdeauna. Lipsa concurenței din sectorul de stat poate să ducă la un scenariu la fel de descurajant.

O cale posibilă de a vă expune singur efectelor concurenței este să vă înființați o companie, fie de unul singur, fie împreună cu alții. S-ar putea să dați greș, s-ar putea ca grijile să vă bage prematur în mormânt, dar este puțin probabil că veți ajunge să fiți plictisit. Nu oricine este făcut pentru așa ceva (deși numărul celor care sunt va crește tot mai mult), dar dacă încercați s-o faceți, mult noroc! Spiritul întreprinzător este licoarea vitală a economiei noastre. CEO într-o organizație imensă? Îmi pare rău, pe mine nu mă impresionează. Du-te și fă ceva util. Insul din capul străzii care lucrează de dimineața până seara să-și țină familia și să dea viață ideilor lui de afaceri? Un erou.

Căutați-vă întotdeauna tipul de meserie care să vă dea cât mai multă energie, astfel încât să aveți o rezervă suficient de mare pentru momentul în care mediul de lucru și/sau managerul dumneavoastră vor face tot ce pot ca să vă vlăguiască. Cum spunea consultantul de la Gallup și autorul Marcus Buckingham: "Descoperiți ce nu vă place să faceți și nu mai faceți acel lucru. Oportunitățile cele mai mari vă vin din propriile atuuri — prea mulți își închipuie că ce trebuie să facă este să acționeze asupra propriilor slăbiciuni." Are dreptate. Iar dacă managerul care vă supervisează vă bate tot timpul la cap din cauza punctelor dumneavoastră slabe, în loc să găsească lucru-

rile la care sunteți bun și să le speculeze spre binele afacerii, probabil că este timpul să vă luați la revedere, iar el să se ducă naibii și să facă ceva la care se pricepe.

Legendara gazdă talkshow, americanul Johnny Carson, spunea odată: "Nu stăruie niciodată cu o slujbă care nu-ți place. Dacă ești mulțumit de ceea ce faci, o să te simți bine și-o să-ți găsești pacea interioară. Iar dacă ai asta, împreună cu sănătatea fizică, vei avea mult mai mult succes decât ți-ai fi putut imagina vreodată". Ușor de zis, probabil, pentru cineva care timp de treizeci de ani și-a petrecut serile stând de vorbă cu inși precum Groucho Marx și Woody Allen și care negreșit avea vreo două sute de milioane doșiți bine la Woolwichul* local. Dar nu contează, avea dreptate.



* Woolwich — bancă britanică foarte populară, creată pe baza unei foste societăți imobiliare, înființate încă din 1847. Actualmente parte a grupului Barclays Bank PLC. (n.trad.)

- 74% din ascultatul de radio online are loc între 5 dimineața și 5 seara, în zilele de lucru, cu numai 14% în weekenduri (pe asta n-am încercat-o — mi-a scăpat. E suficientă o casca discretă și ziua trece ca gândul). (*Streaming Media World*)
- 23% din angajații francezi recunosc că utilizează Internetul în interes personal mai mult de o oră pe zi. 72% dintre cei care se folosesc de net pentru scopuri personale admit că intră online în timpul de lucru și nu în pauza de prânz sau după program. Numai 3% dintre respondenții la această anchetă au afirmat că nu au folosit niciodată Internetul în scopuri personale de la serviciu. (*The Benchmark Group*)
- 64% din funcționarii din SUA afirmă că se folosesc de net în interes personal în timpul programului. Această cifră se divide în felul următor: 26% mai puțin de o oră pe zi, 22% între una și două ore, 8% între trei și patru ore și încă 8% cu peste cinci ore petrecute pe net în scopuri personale (ca să nu mai zică nimeni nimic despre lenea francezilor). (*Greenfield Online*)
- Angajatul american mediu petrece 75 minute pe zi folosind aparatura companiei, adică telefoanele, computerele, faxurile și copiatoarele, în scopuri personale. (*Gallup*)
- Aproape 40% din lucrătorii din Anglia, Germania și SUA petrec zilnic o oră sau mai mult din timpul lor de lucru trimițând e-mailuri rudelor și prietenilor prin intermediul sistemului de poștă electronică al companiei. Într-o companie obișnuită de 100 persoane, conform datelor culese de Clearswift, în fiecare an se pierd aproape 1700 zile de lucru din cauza faptului că oamenii utilizează sistemele de e-mail ale companiei în scopuri nelegate de aceasta. Ceea ce echivalează cu angajarea a 7 lucrători noi cu normă întreagă. (*Clearswift*)
- Un lucrător american obișnuit pierde pe zi cam două ore. 44% au declarat că metoda cea mai populară de pierdut timpul la serviciu este utilizarea Internetului în scopuri personale. (*America Online și Salary.com*)

MORȚII VII

Trăim într-o epocă a stresului profesional. Economia modernă i-a transformat pe oameni în sclavi la serviciu, storși de ultimul dram de putere de muncă. Oamenii sunt sacrificați pe altarul productivității. Nația extenuată este prinsă în capcana agitației fără sfârșit...

Sau așa ni se tot spune în nenumărate relatări vehiculate de presă. Și probabil chiar așa și e în cazul multora. Dar pentru milioane de oameni lucrurile sunt complet altfel. Funcționari mărunti sau cu funcții înalte, prost plătiți sau plătiți regește, bărbați sau femei, angajați în sectorul privat sau la stat - cu toții merg în fiecare zi la slujbă, se așază la birou la aceeași oră și se ridică să plece acasă la aceeași oră. Iar în acest interval, munca lor constă în mai nimic o cantitate nulă. Un mare zero barat.

Nimeni nu știe cu ce se ocupă ei și nimănui nu-i pasă. Cine e dornic să se laude că nu face nimic la serviciu? Viețile lor profesionale sunt plicticoase până la prosteală, total inutile și fără niciun sens. Poate că viețile lor de acasă sunt fericite și împlinite, dar la lucru ei sunt oamenii de care timpul a uitat. Contribuția lor este aproape nulă. Aceștia sunt morții vii.

David Bolchover scrie frecvent articole despre afaceri și management pentru „The Times” și „The Sunday Times”, dar și pentru alte publicații naționale și reviste de specialitate. Prima sa carte, „The 90-Minute Manager”, prezintă lecțiile pe care le-ar putea învăța managerii din domeniul afacerilor de la cei din fotbal. Pe vremuri a fost și el angajat într-un mare birou de companie, dar la un moment dat s-a decis că a venit timpul să facă ceva cu viața lui!

Ruși de lume, duși dintre noi:
crutul adevăr despre viața de birou